

# (Re)prenez le volant de votre vie pro/perso

Prendre soin de soi pour mieux prendre soin  
de ses missions

Robert Stahl

ROBERT STAHL

---

# **(RE)PRENEZ LE VOLANT DE VOTRE VIE PRO/PERSO**

PRENDRE SOIN DE SOI  
POUR MIEUX PRENDRE  
SOIN DE SES MISSIONS

(Re)prenez le volant de votre vie pro/perso: Prendre soin de  
soi pour mieux prendre soin de ses missions

1e édition

© 2019 Robert Stahl & [bookboon.com](https://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-3147-9

# CONTENU

	<b>Avant-propos</b>	<b>8</b>
	<b>À propos de l'auteur</b>	<b>10</b>
	<b>Introduction : ne pas décider, c'est... décider !</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	<b>Feed-back, feed-forward</b>	<b>14</b>
1.1	Communication en ligne	14
1.2	La « vraie » communication : le feed-back	15
1.3	Du feed-back au feed-forward : être proactif plutôt que réactif	17
<b>2</b>	<b>Prendre des décisions</b>	<b>18</b>
2.1	Une décision se doit d'être formulée en positif	18
2.2	Une « vrai » décision ne dépend que de vous	19
2.3	Une « vraie » décision s'inscrit dans le temps	20
2.4	Prendre des décisions « en rupture » : OUI !	20



2.5	Prendre des décisions intempestives : NON !	21
2.6	Décider tout de suite : NON	21
2.7	Décider seul ou... avec son équipe	22
<b>3</b>	<b>L'agenda : le temps, ça se voit !</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Les gros cailloux</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Urgent – Important : la matrice d'Eisenhower</b>	<b>29</b>
5.1	Urgent ou important, par quoi je commence !	29
5.2	La matrice d'Eisenhower et son interprétation	30
5.3	La matrice d'Eisenhower et son utilisation	31
<b>6</b>	<b>Pareto : être quatre fois plus efficace</b>	<b>36</b>
6.1	Première application de Pareto	36
6.2	Répétition du principe de Pareto	38
<b>7</b>	<b>Capitaliser les changements : la roue de Deming</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>La liste des courses</b>	<b>42</b>
8.1	Établir sa liste	42
8.2	De combien de temps je dispose ?	42
8.3	Ce que je décide de faire dans ce temps identifié	43
8.4	Le plus important : un arbitrage une seule fois dans la journée	44
<b>9</b>	<b>Le temps se voit... et se « travaille » !</b>	<b>46</b>
9.1	Un rendez-vous quotidien ou tous les deux jours	46
9.2	Un rendez-vous hebdomadaire	46
9.3	Temps de prise du recul long terme (vie, carrière, année)	49
<b>10</b>	<b>Prendre soin de son énergie</b>	<b>50</b>
10.1	Prendre soin de soi c'est aussi prendre soin de son sommeil	50
10.2	Prendre soin de soi c'est aussi prendre soin de son corps en faisant du sport	51
10.3	Prendre soin de soi, c'est aussi donner de la place à une activité artistique	51
10.4	Prendre soin de soi c'est aussi méditer	52
<b>11</b>	<b>Prendre soin de son espace : rangements</b>	<b>53</b>
<b>12</b>	<b>Rangement (suite) : gestion des mails</b>	<b>55</b>
12.1	Messagerie : un temps maîtrisé	55
12.2	Messagerie nettoyée, est-ce possible ?	56

<b>13</b>	<b>Savoir dire non</b>	<b>57</b>
13.1	Un apprentissage difficile	57
13.2	Filtrer son téléphone	58
13.3	Dites « non » : quelques situations emblématiques	59
<b>14</b>	<b>Le temps à l'envers (1) : le rétroplanning</b>	<b>60</b>
<b>15</b>	<b>Le temps à l'envers (2) : le voyage à 10 ans !</b>	<b>62</b>
15.1	Étape 1 : préparation du voyage	63
15.2	Étape 2 : le temps du rêve à 10 ans	63
15.3	Étape 3 : Le temps des ambitions à 5 ans	65
15.4	Étape 4 : Le temps des objectifs à 2 ans	65
15.5	Étape 5 : plan d'actions opérationnel	66
15.6	Étape 6 : revisiter les freins	66
15.7	Étape 7 (facultative) : capitalisation méta	67
15.8	Commentaire sur le processus	67
<b>16</b>	<b>Le plaisir au travail : savoir lâcher prise</b>	<b>68</b>
16.1	Avoir du plaisir au travail	68
16.2	Être à l'écoute de ses envies quand elles sont là	68
	<b>Conclusion</b>	<b>70</b>
	<b>Annexe : la boussole de l'intelligence collective</b>	<b>71</b>
	<b>Notes</b>	<b>72</b>

A Lou, Matéo, Ethan, Aubin,  
ils sont, parmi d'autres, notre à venir

# AVANT-PROPOS

*Ceux qui pensent que c'est impossible  
sont priés de ne pas déranger ceux qui essayent !*

– François BUSNEL et Éric FOTTORINO

**Attention** : ce livre s'adresse à toute personne qui souhaite prendre soin d'elle-même et revisiter les questions de temps et de priorité, que ce soit sur le plan professionnel ou personnel. Si vous pensez que vous vivez dans un temps précontraint sur lequel vous n'avez pas « voix au chapitre », ou à l'inverse que vous êtes déjà champion dans le management de votre temps et de vos priorités (ce que je ne suis pas), alors ce livre n'est pas pour vous !

Vous pouvez lire ce livre dans l'ordre : en effet, je vous propose un voyage, un itinéraire, pour avancer pas à pas dans un ordre que me suggère ma propre logique, permettant que chaque pas franchi semble faciliter le pas suivant. Je me doute que vous ne partez pas de zéro sur les sujets évoqués ici, mais cela peut s'avérer bien utile de revisiter, le cas échéant, les points acquis pour découvrir en chemin les étapes pour lesquelles vous avez peut-être encore quelques marches à monter !

Vous pouvez également faire votre voyage « à la carte », à partir du sommaire, sans tenir compte de la logique interne proposée, pour visiter directement tel ou tel chapitre qui vous parle plus.

Vous pouvez enfin partir du questionnaire en complément pour identifier le ou les chapitres que vous auriez laissés de côté et « picorer » ce dont vous avez besoin.

Tous les thèmes abordés ici sont récurrents chez 80% des clients en coaching. Le présent ouvrage ne cherche pas à remplacer une démarche d'accompagnement par un coach, mais peut vous permettre de trouver et d'expérimenter une bonne partie des solutions que vous auriez trouvées en coaching. Quel que soit le chemin que vous choisirez, je vous souhaite une bonne lecture !

Je précise que, si je maîtrise bien le sujet, du fait des enseignements que j'ai reçu de mes clients, moi aussi, parfois, j'ai l'impression d'avoir lâché le volant de ma vie ou d'avoir des problèmes de gestion du temps ou de ne plus savoir « où donner de la tête ». Et je gagne à revisiter régulièrement telle ou telle étape, pour me « recalcr », me rafraîchir la mémoire, voire faire progresser ma réflexion... pour une prochaine édition de ce livre. Pour à la fois être à la hauteur de mes nombreuses ambitions, mon envie de vivre plusieurs vies en même temps, et à la fois me permettre les nécessaires lâcher-prises qui embellissent ma vie !



Je profite de cet avant-propos pour proposer également quelques « règles du jeu » parmi les « Règles d'énergie et de transformation » que nous cultivons dans notre culture de coach. Une invitation :

- à avoir l'œil du débutant : ne pas vouloir tout comprendre tout de suite.
- à suspendre le jugement : en évitant de vous dire « j'ai déjà essayé », « ça ne sert à rien », ....
- à accepter de vous remettre en cause : seule manière de... progresser !
- à oser : oser expérimenter en particulier.
- à reconnaître que la plupart des choses ne dépendent... que de vous !
- à vous laisser interpellé par les possibles chemins inattendus qui se présenteront.

P.S. : Quelques repères dans ce livre :

**STOP**, **SUITE**

Quand vous rencontrez le symbole **STOP**, l'invitation vous est faite d'arrêter votre lecture pour répondre à la question posée. Dans une logique de « coaching à distance », vos réponses seront a priori plus pertinentes que les miennes, que vous découvrirez ensuite en poursuivant votre lecture.

L'indication **SUITE** vous indique où reprendre votre lecture !

- Si nos réponses se ressemblent, cela confirme que nous avons tous les deux de bonnes idées.
- Si les réponses sont disjointes, cela constitue un enrichissement pour vous et, d'expérience, cela vous amènera à trouver encore d'autres réponses possibles.

## TÉMOIGNAGES

J'ai fait le choix d'une mise en page spécifique pour les parties « TÉMOIGNAGES » : c'est une manière de clarifier et d'illustrer par des cas concrets les différentes notions abordées.

**QUESTIONNEMENT**

À la fin de chaque chapitre, l'indication **QUESTIONNEMENT**, est une invitation à répondre (par exemple sur des Post-It) aux trois questions suivantes :

- « *Quelles phrases significatives je retiens de ce chapitre ?* »
- « *Quelles décisions je prends pour moi suite à la lecture de ce chapitre ?* »
- « *Qu'est-ce que je suis en train d'apprendre ?* »

Cette proposition sera une manière d'ancrer (et d'encre) le changement pour vous.

Les notes sont placées en fin d'ouvrage.

# À PROPOS DE L'AUTEUR

## Au sujet de Robert STAHL (en 2019)

Robert STAHL est superviseur et coach professionnel certifié. Il accompagne et forme des dirigeants, des managers, des coaches, des consultants, et aussi des équipes depuis une quinzaine d'années.

Ingénieur (IDN –École Centrale de Lille), Gestalt praticien (École parisienne de Gestalt) depuis plus de 25 ans, enseignant à Sciences Po Paris pendant plusieurs années, il a créé et dirigé des centres de formation au fonctionnement pédagogique innovant, dont plusieurs écoles d'ingénieurs, à Lille, en Vendée et en Bretagne, et une école de coaching à Nantes.

Co-directeur de l'ouvrage *L'avenir c'est demain, 27 propositions pour 2035*, préface de Laurent JOFFRIN, illustrations de Xavier GORCE, aux éditions Autrement (2016), avec des contributions d'Alexandre ADLER, Éric de MONTGOLFIER, Corinne LEPAGE, Idriss ABERKANE, ... et sa propre contribution sur un avenir possible de la formation initiale... en 2035.

Auteur de *Management, formation et travail en équipe – Pratiques issues du coaching et de l'intelligence collective*, préface d'Yves GONNORD, Président d'honneur de FLEURY MICHON, postface d'Hervé SERIEYX, collection « *Le management en pratique* », aux éditions DE BOECK (2013).

Auteur de la partie consacrée à la Gestalt dans *Les outils du développement personnel pour manager – Méthodes, Modèles, Repères*, ouvrage collectif sous la direction de Stéphanie BROUARD et Fabrice DAVERIO, Éditions EYROLLES (2010).

Co-auteur de *L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ?* avec Guy LE BOUËDEC, Arnaud DU CREST, Luc PASQUIER, aux éditions L'HARMATTAN (2001).

Il publie régulièrement une newsletter dont vous retrouverez le sommaire des thèmes abordés ainsi que l'accès aux éditions correspondantes sur <https://bit.ly/2WAKdt3>.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement Mme Carole SÈVE, coach, mentor et formatrice, qui a pris le temps de faire une relecture attentive et précise de ce livre, Mme Sophie TERGEIST, ma précieuse interlocutrice aux éditions Bookboon, tous mes clients qui m'ont, en grande partie, appris tout ce que vous vous apprêtez à lire !

# INTRODUCTION : NE PAS DÉCIDER, C'EST... DÉCIDER !

*Un homme cesse d'être un débutant dans toute science donnée  
et devient un maître dans cette science  
quand il a appris qu'il allait être un débutant toute sa vie*

– Robin George COLLINGWOOD

Un spécialiste des neurosciences prétendait que notre cerveau prendrait plus de 6 000 décisions par jour, dont la plupart effectuées sans prise de conscience. Je ne sais si c'est vrai, mais peut-être est-ce ce nombre élevé qui nous amène inconsciemment à décider... de ne pas décider, de reporter à plus tard, de procrastiner, ou de démissionner de sujets importants, laissant à d'autres (manager, collègue, conjoint, ami, animal, objet, évènement, circonstance, etc.) le soin de prendre des décisions... à notre place !

Si vous ne vous reconnaissez pas dans ce qui précède (« *Ai-je vraiment le temps de me pencher sur mes états d'âme, j'ai trop à faire...* »<sup>i</sup>), je vous suggère de ne pas lire la suite : vous gagnerez du temps !

Cette question de la décision apparaît souvent en coaching : au début, le client se plaint souvent qu'« on » ne lui laisse pas décider de ce qui serait pertinent et juste (dans sa vie professionnelle, dans son service, dans sa vie personnelle...). Quand, dans la suite de son parcours de coaching, le client « mouille le maillot » sur les sujets qu'il ose aborder, il réussit petit à petit à reprendre le pouvoir sur 90% des sujets évoqués... !

Cela passe par quelques prises de conscience. Par exemple :

- repérer les moments où on se met en « objet » de son environnement, pour décider de (re)devenir « sujet ». Plus facile à dire qu'à faire !
- identifier que ne pas décider... est de fait une décision !
- y consacrer un peu de temps... pour mieux en gagner !

Un des points d'entrée possible, que ce soit pour le client, le coach, le manager-coach, l'enseignant-coach, le professionnel, et vous aussi, lecteur, sera de travailler sur l'ordre des priorités de ses missions. Nombreux sont ceux qui répondront que leur priorité est de : « réussir telle mission », « réussir le recrutement de mes collaborateurs », « accompagner mes collaborateurs et mes équipes dans leur développement, leurs performances, leur motivation », « créer la cohésion », etc.

Je leur suggère alors qu'il ne s'agit là que de leur troisième priorité. Qu'est-ce qui serait plus prioritaire que cela... que personne n'ose exprimer ?

Réfléchissez-y quelques secondes avant de lire la suite : qu'est-ce qui est prioritaire pour vous, quelle est votre mission n°1, sur le plan professionnel ? et/ou sur le plan personnel ?

**STOP**

**SUITE** En fait, **la priorité n°1** est... de prendre soin de vous. Le raisonnement est simple : si vous ne le faites pas, à un moment ou à un autre vous ne serez plus en capacité d'assumer vos missions ! Une affirmation confirmée par tous les clients accompagnés sur ce sujet.

### TÉMOIGNAGES

- Françoise<sup>ii</sup>, Manager, décide dorénavant de faire une activité sportive deux fois par semaine. Elle décide même que cela fera dorénavant partie de son activité professionnelle : le cerveau a réellement besoin d'oxygène pour bien fonctionner ! (Cf. chapitre 10. *Prendre soin de son énergie.*)
- Philippe, Consultant, décide de refaire du piano, une heure le mercredi midi, pour donner de la respiration à sa semaine.
- Olivier, Chef de projet, décale sa journée de travail, en venant plus tôt le mardi matin dans l'entreprise, afin d'être présent pour sa famille en fin de journée en accompagnant un de ses enfants à une activité sportive importante pour ce dernier.
- Louis, un des deux associés d'une start-up internationale, décide de partir un week-end avec sa femme : « Oui, constate-t-il, mon couple pourrait être mis à mal par mon surinvestissement : il faut que je prenne soin aussi de notre relation ! ».

Je cite ces exemples pour indiquer qu'il ne s'agit pas de tout laisser tomber pour « s'occuper de soi » (sauf en cas de burnout, bien évidemment, où l'urgence sera de s'arrêter complètement), mais de ne pas oublier, **aussi**, de prendre soin de soi. Comme souvent, en coaching, il ne s'agit pas de faire du « OU » (ou l'un ou l'autre) mais de faire du « ET » (l'un et l'autre). Sans pour autant se mettre en danger (je reviendrai plus loin sur le sujet des « nécessaires protections »).

Prendre soin de soi, c'est également (re)prendre le pouvoir sur le temps, surtout si on est débordé.

## TÉMOIGNAGES

- Isabelle, Coache, travaillait quasiment 7 jours sur 7. Elle décide de ne plus travailler le dimanche, puis elle rajoute quelques samedis après-midi. Quelques décisions plus tard, elle profite de tous ses week-ends... tout en gagnant bien mieux sa vie !
- Corinne, Manager, prend conscience de son addiction au travail : elle travaille 70 heures par semaine et ne sait pas s'arrêter. Quelques décisions plus tard, après un temps de sevrage , comme pour n'importe quelle drogue , elle a repris le volant de sa vie, travaille raisonnablement. Depuis, elle s'est vu proposer des missions bien plus ambitieuses.
- Michel, Dirigeant, prend maintenant le temps de se consacrer à sa vraie mission pour son entreprise : non pas la faire tourner , il a des équipes pour cela , mais identifier avec ses équipes les potentiels de développement pour ouvrir d'autres voies.

Ce sera l'objet des chapitres 3 à 15 : visiter plusieurs manières de regarder le temps et les priorités, pour cesser d'être « sous la coupe du temps » et devenir « maître du temps », du moins, du sien !

La **priorité n°2** est de prendre soin de son avenir (qu'on peut écrire également « à venir » ; dans un passé récent, on disait « prendre soin de sa carrière ») : non pas le poste auquel vous pourriez prétendre demain ou dans quinze jours mais, comme l'indique l'excellent titre d'un livre de Jacques DE PANAFIEU, comment « gagner sa vie sans la perdre »<sup>iii</sup> : « *Si vous ne savez pas qui vous êtes, qui donc est en train de vivre votre vie à votre place ?* » (Cf. le chapitre 15 qui propose un travail sur la vision via « le voyage à 10 ans ».)

La **priorité n° 3** sera... de réussir vos missions (de management, de coaching, de formation, etc.) !

Ce travail d'inversion des priorités, le fait de décider que prendre soin de soi et de son avenir est plus important que prendre soin de ses missions, permet en définitive à chacun de (re) prendre le volant de sa vie : le sujet vaut bien un peu de temps et... quelques décisions, car... nous n'en avons qu'une, de vie !

# 1 FEED-BACK, FEED-FORWARD<sup>IV</sup>

*L'important n'est pas ce qu'on a fait de moi  
mais ce que je fais de ce qu'on a fait de moi.*

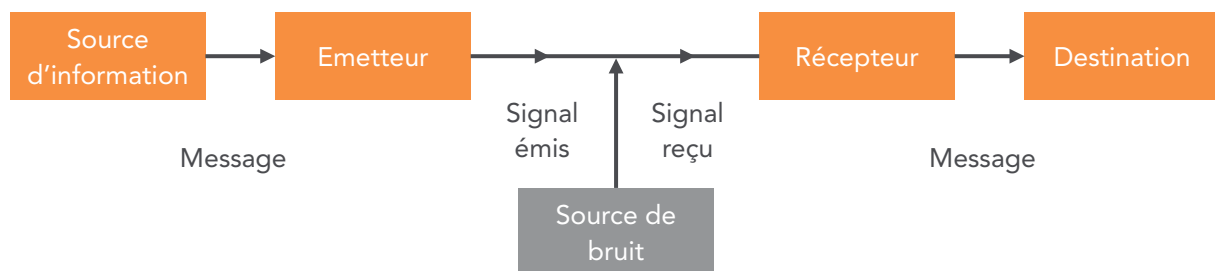
– Serge GINGER

Fondateur de l'École parisienne de Gestalt

Pour expliciter la logique qui sous-tend l'ensemble de la démarche de ce livre, je vous propose de faire un petit détour via les notions de « communication en ligne », de feed-back et de feed-forward.

## 1.1 COMMUNICATION EN LIGNE

De manière spontanée, nous avons une vision linéaire de la communication, que l'on pourrait résumer par le schéma suivant<sup>v</sup> :



La communication téléphonique est une bonne explicitation de ce schéma : quelqu'un parle dans un téléphone à New-York (« Source d'information »), le signal est transformé par des commutateurs dans un immeuble voisin (« Émetteur »), puis envoyé via les câbles transatlantiques (il y a même de la « friture » sur la ligne (« Source de bruit »)) dans un immeuble parisien (« Récepteur ») pour arriver dans le téléphone de quelqu'un d'autre (« Destination »). Ce qu'illustre bien le texte suivant<sup>vi</sup> :

*Entre*

*Ce que je pense*

*Ce que je veux dire*

*Ce que je crois dire*

*Ce que je dis*

*Ce que vous avez envie d'entendre*

*Ce que vous croyez entendre*

*Ce que vous entendez*

*Ce que vous avez envie de comprendre  
Ce que vous croyez comprendre  
Ce que vous comprenez  
Il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer.  
Mais essayons quand même...*

Une entreprise de vente par correspondance fonctionne selon ce principe de « communication en ligne » : si elle envoie un million de courriers (coût estimatif 1 000 000 x 1 € = 1 M€) et que 1% des destinataires décident d'une commande de 200 € en moyenne, ce mailing ramènera 1% x 1 000 000 x 200 = 2 M€ de chiffre d'affaires. Soit un « bénéfice brut » de 1 M€. L'entreprise sera d'autant plus performante que le pourcentage de destinataires répondant positivement sera plus important et/ou que le montant moyen de commande sera supérieur.

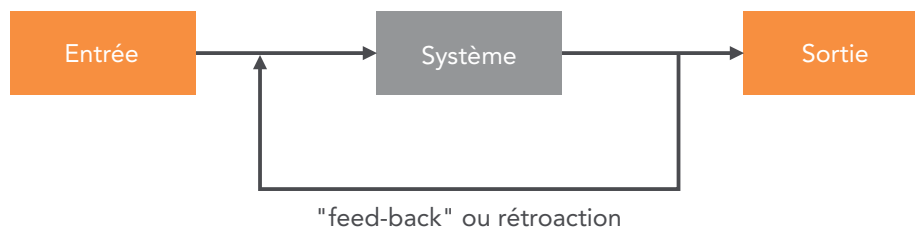
Dans cet exemple, ce qu'il faut surtout retenir, c'est que la communication n'est pas bien efficace puisque 1% seulement des destinataires l'ont « entendue » ! La communication en ligne..., ça ne communique pas !

### **TÉMOIGNAGE**

Un collègue responsable d'un centre de formation continue au sein d'une école d'ingénieurs parisienne parvenait à un ratio de 30% de retour de ses mailings : son établissement envoyait 100 courriers annonçant un stage de DAO (Dessin Assisté par Ordinateur), et avait en retour plus de 30 participants inscrits ! Comment s'y prenait-il ? En fait, trois collaboratrices étaient mobilisées en permanence au téléphone, et leur travail, entre autres, était d'identifier les besoins précis potentiels de chaque interlocuteur pour les enregistrer dans une base de données ad-hoc. Donc, sur 4 000 contacts enregistrés, le centre de formation « savait » à quelle centaine d'interlocuteurs il faudrait s'adresser pour ladite formation ! La communication en ligne fonctionnait (à 30% seulement, malgré tout), mais à un coût salarial non négligeable, avec trois personnes pour la qualification téléphonique des contacts.

## **1.2 LA « VRAIE » COMMUNICATION : LE FEED-BACK**

Pour les auteurs de *La Nouvelle Communication*<sup>vii</sup>, celle-ci fonctionne autrement. C'est une boîte noire (on ne sait pas comment ça marche à l'intérieur, et on n'a pas besoin de le savoir) :



Une information est entrée dans la boîte noire (Système). La seule façon de savoir ce qui sort de la boîte noire sera (feed-back ou rétroaction) d'écouter la « Sortie »... pour la réinjecter en entrée !

### EXEMPLES

Exemple 1 : un interlocuteur s'adresse à moi (entrée), je l'écoute (sortie) et puis je reformule (feed-back) : « Si j'ai bien compris, ... ».

- s'il me dit « c'est tout à fait cela », c'est... qu'on est bien parti pour se comprendre !
- s'il me dit « Ce n'est pas tout à fait ce que j'ai dit », il me reviendra de l'écouter encore,
- s'il me dit « Ce n'est pas du tout cela », je gagne à l'écouter à nouveau.

Dans tous les cas je suis gagnant : c'est là toute la puissance de la reformulation, et un des meilleurs contrefeux aux « dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer » évoquées précédemment.

Exemple 2 : pour savoir si son projet ou son profil professionnel intéresse le marché de l'emploi, un porteur de projet ou un demandeur d'emploi gagnera à rencontrer plusieurs professionnels de ce domaine (entrée) ( au moins trois, pour ne pas donner tout pouvoir aux deux premiers rencontrés) ce qui génèrera des informations (sortie), qui l'amèneront à corriger le tir (feed-back) sur son projet ou son profil.

Exemple 3 : pour chaque chapitre de ce livre, je vous invite à passer à la pratique, puis à « écouter la sortie » :

- est-ce que cela vous fait réellement gagner du temps (et si oui, combien) ?
- êtes-vous effectivement plus efficace, plus pertinent ?
- trouvez-vous plus de liberté, de plaisir, dans vos activités ?

pour que vous capitalisiez tout ce qui vous fait gagner du temps, de la pertinence, du plaisir !



### **1.3 DU FEED-BACK AU FEED-FORWARD<sup>VIII</sup> : ÊTRE PROACTIF PLUTÔT QUE RÉACTIF**

Le pas suivant consiste à ne pas s'arrêter en cours de route, en se posant une question de plus : que pouvez-vous retirer de ce que vous constatez (feed-back) pour en tenir compte à l'avenir (feed-forward) pour « aller de l'avant » et décider ainsi de changer vos manières de faire ultérieures, dans une démarche d'ajustement créateur :

- ajuster vos comportements aux contraintes de l'environnement (dont vos contraintes propres, vos talents, vos manières efficaces de fonctionner),
- tout en faisant preuve de créativité !

Ainsi, être amené à prendre... quelques décisions !

C'est le sens des trois questions posées dans la démarche QUESTIONNEMENT évoquée dans l'avant-propos, et que je vous propose de faire maintenant, avant de passer au chapitre suivant !

## 2 PRENDRE DES DÉCISIONS

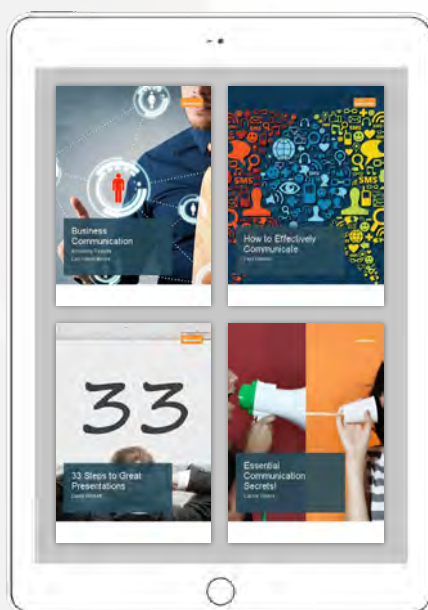
*Ne demande jamais ton chemin à celui qui le connaît.  
Tu risquerais de ne plus pouvoir t'égarer !*

– Rabbi Nahman DE BRATSLAV

Ce livre vous amènera à prendre quelques décisions. Il vous reviendra de vérifier qu'il s'agit bien de « vraies » décisions, et non de souhaits ou de vœux pieux.

### 2.1 UNE DÉCISION SE DOIT D'ÊTRE FORMULÉE EN POSITIF

En effet, il semble que le cerveau reptilien n'est réceptif qu'aux messages posés en positif. Donc une décision formulée en négatif aura beaucoup moins d'impact.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

### EXEMPLES

- Plutôt que « *Ne plus manger de confiture* » (une fausse décision qui vous rappelle du coup qu'il y a de la confiture dans le placard), préférez « *Retirer la confiture de la liste des courses* » ou « *Demander aux consommateurs de cette confiture de la ranger ailleurs pour que je ne la vois plus* ».
- Plutôt que « *Ne pas travailler au-delà de 18h00* », programmez quelque chose d'important à faire à 18h15 ou 18h30, ou mettre une alarme à sonner à 18h50.
- Plutôt que « *Ne pas regarder constamment ma messagerie* », décidez de fermer celle-ci si vous n'arrivez pas à vous discipliner (Cf. Chapitre 11).

## 2.2 UNE « VRAI » DÉCISION NE DÉPEND QUE DE VOUS

Il arrive qu'on croie prendre une décision alors que, dans les faits, elle dépend de circonstances indépendantes de notre volonté, ou de quelqu'un d'autre, ou de plusieurs personnes !

Entre autres, il faudra se méfier des décisions qui commencent par « On » en s'incitant à dire « Je » !

### EXEMPLES

- Plutôt que « *Il faut que la Direction se saisisse de ce sujet à bras le corps* » (alors que je ne fais pas partie du comité de direction), préférez : « *Rencontrer mon n+1 (mon supérieur hiérarchique) et lui présenter un dossier suffisamment structuré pour qu'il décide de « porter » le sujet au prochain comité de direction.* »
- Plutôt que « *Je vais en parler au n+1, mais je sais qu'il sera contre ou qu'il n'en fera rien* » parce qu'il ne décide jamais rien, confirmez l'entretien que vous avez eu avec ce dernier par un mail, tout en mettant le n+2 en copie, car vous savez que ce dernier serait plutôt favorable à vos suggestions (si c'est le cas !).
- Plutôt que « *On devrait revisiter l'organisation de nos réunions d'équipe* », préférez programmer votre prochaine réunion d'équipe avec comme sujet principal « *quels changements décidons-nous d'apporter à nos réunions d'équipe* » (si vous êtes le responsable de l'équipe) ou oser avoir une « conversation courageuse » avec le responsable de l'équipe... si cela ne vous met pas en danger (Cf. les nécessaires protections évoquées au Chapitre 2, Partie 2.7 Décider seul ou... avec son équipe).

## 2.3 UNE « VRAIE » DÉCISION S'INSCRIT DANS LE TEMPS

Avec trois « déclinaisons » du temps, au moins :

- combien de temps faudra-t-il consacrer à ce sujet pour obtenir un résultat fiable ?
- ce temps identifié est-il inscrit dans l'agenda (le vôtre ou celui des personnes concernées), pour « passer à l'action » ! (ce sera du temps « B » au sens du chapitre 5. *Urgent – Important : la Matrice d'Eisenhower*).
- quelle sera la date limite, la date butoir qu'on (vous ou les personnes concernées) s'engage à respecter pour « sortir » le résultat.

### EXEMPLES

- Plutôt que « *il faudrait faire quelque chose par rapport à Damien qui arrive systématiquement en retard* », préférez : « *Je prends du temps mardi matin prochain pour préparer un futur entretien avec lui et je lui demande de le rencontrer le lendemain à 16h00* ».
- Plutôt que « *Je vais y réfléchir* », en réponse à une interrogation d'un de vos collaborateurs, préférez : « *Je m'engage à te donner une réponse d'ici x jours* » (x étant un chiffre raisonnable, inférieur ou égal à 7).
- Plutôt que « *Je vais y travailler* » en réponse à un collaborateur qui attend vos informations pour poursuivre, préférez inscrire devant lui dans votre agenda les moments que vous allez consacrer à ce sujet.

On retrouve ici l'idée d'ancrage, si importante en coaching : comment le coach permet à son/sa client(e) d'ancrer (et d'encre) la/les décisions qu'il/elle vient de prendre pour que cela ne s'effondre pas comme un soufflé.

## 2.4 PRENDRE DES DÉCISIONS « EN RUPTURE » : OUI !

À noter que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les décisions les plus faciles à respecter sont celles qui amènent une rupture. Faire 3% de gain de productivité n'est guère motivant alors que multiplier par 2 ou diviser par 2, ça se voit et on va y mettre l'énergie qu'il faut !

En ce qui vous concerne, sur le sujet qui nous occupe, entre « *nettoyer un peu votre messagerie tous les jours* » qui, tel un « tonneau des Danaïdes »<sup>ix</sup>, se remplit tandis qu'on cherche à le vider, et « *diviser par 2 le nombre de messages dans votre boîte de réception* », quel est l'objectif que vous donnerait le plus « envie d'y aller » ? Dans le deuxième cas, votre énergie sera nettement plus disponible et vous vous sentirez moins coupable de supprimer des messages que, de toutes les façons, vous n'auriez jamais eu le temps de lire ! (Cf. Chapitre 11)

## 2.5 PRENDRE DES DÉCISIONS INTÉPESTIVES : NON !

À certains moments, vous n'êtes pas au meilleur de votre forme, ou vous êtes pris de doute, ou vous en avez « ras la casquette ». Vous pouvez alors avoir envie de tout envoyer promener, ou de décider n'importe quoi : donner votre démission immédiatement, ou vous fâcher sur quelqu'un, ou...

J'entends ici le conseil d'un ami, « *Quand tu es sur l'autoroute et que tu entres dans une nappe de brouillard, ce n'est certainement pas le moment de changer de direction, c'est juste le moment de lever le pied !* » : sortez d'abord du brouillard et ensuite vous déciderez. En attendant, faites confiance aux « bonnes » décisions que vous aviez prises avant d'entrer dans le brouillard.

C'est d'ailleurs une règle du jeu que je propose systématiquement aux personnes que j'accompagne sur leur projet professionnel : pas de décisions intempestives les deux premiers mois de l'accompagnement. Nous allons travailler sur votre projet à dix ans (Cf. chapitre 15), ce qui peut s'avérer déstabilisant : celui-ci peut donc bien attendre quelques semaines pour vérifier si cette déstabilisation est juste une forme de résistance au changement ou s'il s'agit de tout autre chose !

## 2.6 DÉCIDER TOUT DE SUITE : NON

Parfois, on vous demande une réponse ou une décision immédiate. La plupart du temps, rien ne vous interdit d'indiquer à votre interlocuteur votre souhait de reporter de quelques heures ou d'une journée votre décision, ce qui vous permettra de prendre une décision avec plus de sérénité : comme le dit le vieil adage, « *la nuit porte conseil* ». Du moment que vous ne reportez pas la décision à... perpète, ce qui reviendrait à décider... de ne pas décider !

## 2.7 DÉCIDER SEUL OU... AVEC SON ÉQUIPE

En management d'équipe, le/la responsable gagne à proposer à son équipe de poser des règles du jeu :

- de protection : qu'est-ce qui va permettre que chacun se sente en sécurité, pour oser être pleinement soi-même, et que le collectif fonctionne, en dépassant les malheureuses querelles d'ego qui bien souvent tirent le collectif vers le bas ?
- de permission : qu'est-ce qui est possible, autorisé (et donc qu'est-ce qui ne le sera pas) ?

Ces règles seront proposées par tous les participants (dont le(s) responsable(s) de l'équipe), à la forme affirmative ! Par exemple :

- « *Privilégier les interventions courtes* » si le groupe est conséquent,
- « *Se mettre d'accord ensemble en fin de rencontre sur ce qu'on communiquera de nos travaux (et sur ce qu'on ne communiquera pas).* »
- « *Essayer de suspendre le jugement* » pour que chacun se sente accueilli tel qu'il est<sup>x</sup>.

Ces règles du jeu gagneront à être travaillées en consensus avec tous :

- est-ce la bonne formulation ?
- est-ce une exigence ou un souhait ?
- qu'envisage-t-on si quelqu'un, d'aventure, en venait à ne pas respecter telle ou telle demande ou exigence posée ?

Et il reviendra au responsable de l'équipe de clarifier les règles du jeu concernant les décisions :

- prendra-t-il/elle ses décisions seul(e), après avoir écouté l'équipe (une option qui s'avère peu impliquant pour les participants) ?
- les décisions seront-elles prises à l'unanimité (à éviter, car cela donne de fait droit de veto à chaque membre de l'équipe)<sup>xi</sup>, au consensus, à la majorité simple ?
- quelle importance aura l'opinion du/de la responsable par rapport à celle des autres, etc.

### QUESTIONNEMENT

### 3 L'AGENDA : LE TEMPS, ÇA SE VOIT !

*Suis-je maître du temps ?*

*Ou est-ce le temps qui décide à ma place ?*

– Daniel GROSJEAN

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le temps, ça se voit. Vous le constaterez tout au long de cet écrit, et plus vous avancerez plus vous « verrez » VOTRE temps !

Que ce soit sous la forme papier<sup>xiii</sup> ou numérique, vérifiez que :

- **vous l'avez toujours avec vous.** Combien de fois ai-je croisé quelqu'un me disant « il faut qu'on se voie », qui n'avait pas son agenda sur lui. Je me souviens en particulier d'un collègue qui avait un agenda papier grand format, qu'il n'avait donc jamais avec lui : en définitive le rendez-vous souhaité... n'avait jamais lieu ! Combien de mails seront nécessaires pour caler un prochain rendez-vous alors qu'il aurait été si simple de le fixer à la fin du précédent rendez-vous ? Encore aurait-il fallu que chacun ait son agenda par devers soi !
- **vous y avez accès rapidement :** Combien de fois ai-je attendu plusieurs minutes, agenda papier ouvert à la bonne page, que mon interlocuteur arrive enfin à la bonne « page » de son smartphone pour regarder nos disponibilités conjointes !
- **il vous permet de VOIR** (visible et lisible) une journée dans sa globalité, une semaine dans sa globalité, un mois dans sa globalité : nous y reviendrons plus loin, dans le chapitre 8. *Le temps se voit... et se « travaille » ! »*

Cas particulier des agendas électroniques partagés : il est alors fréquent que l'agenda ne soit pas accessible en dehors de l'entreprise. Si c'est votre cas, il peut être judicieux d'avoir une copie papier (ou une photo dans votre téléphone) de l'agenda des quatre prochaines semaines, pour que vous restiez « maître du temps » : maître du vôtre, de « votre » temps !

**Attention** : pour celles et ceux qui auraient 2 agendas professionnels, il est important d'officialiser, pour eux **et** pour leur entourage (tel(le) collaborateur(trice) ? l'adjoint(e) ? les membres de l'équipe qui y ont accès ?) lequel est « maître » – en cas de doute, c'est celui-ci qui sera LA référence – et lequel est « esclave » – ce dernier ne permet que de poser des options de rendez-vous, options qu'il vous reviendra ensuite de confirmer (un vrai sujet : peut-on vous imposer des rendez-vous ?).

Pour celles et ceux qui souhaitent un calendrier spécifique pour un projet, je vous renvoie au chapitre 14. *Le temps à l'envers 1 : rétroplanning*.

Pour celles et ceux qui ont des programmations dépassant les 12 mois (cas particulier des formateurs qui interviennent sur des sessions récurrentes), il peut être judicieux de compléter par un calendrier représentant 6 ou 12 mois sur un format A4 (on en trouve de très bien sur <https://www.calendriergratuit.fr/>), pour l'année en cours et... l'année suivante !

Quelles décisions prenez-vous suite à la lecture de ce chapitre ?

- Agenda papier (sous quel format) + crayon + gomme ou agenda électronique ou... ?
- Agenda format A4 pour le prochain semestre, pour l'année en cours, pour l'année prochaine ?
- Agenda « Maître » et agenda « Esclave » ? STOP

SUITE : page suivante !



## 4 LES GROS CAILLOUX

Si vous ne savez pas qui vous êtes,  
qui donc est en train de vivre votre vie à votre place ?

– Charles BERNER

Philosophe et psychothérapeute américain

Je vous suggère de prendre quelques minutes en silence pour identifier **et noter** trois choses importantes pour votre vie professionnelle et trois choses importantes pour votre vie personnelle **dans les 12 mois qui viennent.** STOP

SUITE Vous avez certainement déjà lu cette histoire sur Internet<sup>xiii</sup> : *Un jour, un vieux professeur de l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP) fut engagé pour donner une formation sur la planification efficace de son temps à un groupe d'une quinzaine de dirigeants de grosses compagnies nord-américaines. Ce cours constituait l'un des cinq ateliers de leur journée de formation. Le vieux professeur n'avait donc qu'une heure pour « passer sa matière ».*

*Debout, devant ce groupe d'élite (qui était prêt à noter tout ce que l'expert allait enseigner), le vieux professeur les regarda un par un, lentement, puis leur dit : « Nous allons réaliser une expérience ».*

*De dessous la table qui le séparait de ses élèves, le vieux professeur sortit un immense pot Mason d'un gallon (pot de verre de plus de 4 litres) qu'il posa délicatement en face de lui. Ensuite, il sortit environ une douzaine de cailloux à peu près gros comme des balles de tennis et les plaça délicatement, un par un, dans le grand pot. Lorsque le pot fut rempli jusqu'au bord et qu'il fut impossible d'y ajouter un caillou de plus, il leva lentement les yeux vers ses élèves et leur demanda : « Est-ce que ce pot est plein ? »*

*Tous répondirent : « Oui ». Il attendit quelques secondes et ajouta : « Vraiment ? » Alors, il se pencha de nouveau et sortit de sous la table un récipient rempli de gravier. Avec minutie, il versa ce gravier sur les gros cailloux puis brassa légèrement le pot. Les morceaux de gravier s'infiltrèrent entre les cailloux... jusqu'au fond du pot. Le vieux professeur leva à nouveau les yeux vers son auditoire et redemanda : « Est-ce que ce pot est plein ? »*

*Cette fois, ses brillants élèves commençaient à comprendre son manège. L'un d'eux répondit : « Probablement pas ! » « Bien ! » répondit le vieux professeur. Il se pencha de nouveau et cette fois, sortit de sous la table une chaudière de sable. Avec attention, il versa le sable dans le pot. Le sable alla remplir les espaces entre les gros cailloux et le gravier. Encore une fois, il demanda : « Est-ce que ce pot est plein ? »*

*Cette fois, sans hésiter et en chœur, les brillants élèves répondirent : « Non ! » « Bien ! » répondit le vieux professeur. Et comme s'y attendaient ses prestigieux élèves, il prit le pichet d'eau qui était sur la table et remplit le pot jusqu'à ras bord. Le vieux professeur leva alors les yeux vers son groupe et demanda : « Quelle grande vérité nous démontre cette expérience ? »*

*Pas fou, le plus audacieux des élèves, songeant au sujet de ce cours, répondit : « Cela démontre que même lorsque l'on croit que notre agenda est complètement rempli, si on le veut vraiment, on peut y ajouter plus de rendez-vous, plus de choses à faire ».*

*« Non » répondit le vieux professeur. « Ce n'est pas cela. La grande vérité que nous démontre cette expérience est la suivante : si on ne met pas les gros cailloux en premier dans le pot, on ne pourra jamais les faire entrer tous, ensuite ». Il y eut un profond silence, chacun prenant conscience de l'évidence de ces propos.*

*Le vieux professeur leur dit alors : « Quels sont les gros cailloux dans votre vie ? »*

- « Votre santé ? »
- « Votre famille ? »
- « Vos ami(e)s ? »
- « Réaliser vos rêves ? »
- « Faire ce que vous aimez ? »
- « Apprendre ? »
- « Défendre une cause ? »
- « Vous relaxer ? »
- « Prendre le temps... ? »
- « Ou... toute autre chose ? »

*« Ce qu'il faut retenir, c'est l'importance de mettre ses GROS CAILLOUX en premier dans sa vie, sinon on risque de ne pas réussir... sa vie. Si on donne priorité aux peccadilles (le gravier, le sable), on remplira sa vie de peccadilles et on n'aura plus suffisamment de temps précieux à consacrer aux éléments importants de sa vie. Alors, n'oubliez pas de vous poser à vous-même la question : « Quels sont les GROS CAILLOUX dans ma vie ? » Ensuite, mettez-les en premier dans votre pot (vie).*

*D'un geste amical de la main, le vieux professeur salua son auditoire et lentement quitta la salle.*

Après avoir lu cette histoire, je vous invite :

- À revisiter ce que vous avez noté au début de ce chapitre (les « *trois choses importantes pour votre vie professionnelle / personnelle dans les 12 mois qui viennent* ») : est-ce que ce sont bien là vos six « gros cailloux » ?
- À regarder combien de ces **six gros cailloux sont réellement présents dans votre agenda** ? **STOP**

**SUITE** Quelques réponses possibles à cette dernière question :

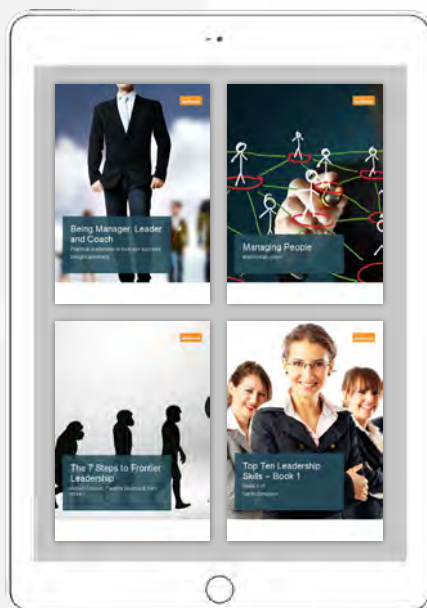
- « Aucun » : comment voulez-vous que ces choses importantes adviennent si elles ne sont même pas inscrites dans votre agenda ?

**STOP** Prenez maintenant le temps de les y inscrire **avant** de poursuivre votre lecture : c'est plus important que la lecture de ce livre !

- « Un à cinq » gros cailloux inscrits : bravo.

**STOP** : il vous reste juste à noter les cailloux manquant à la bonne place sur votre agenda.

- « Six gros cailloux » : bravo, vous n'avez pas lâché ce qui est important pour vous.
- « Je n'ai pas d'agenda ».



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

**Download now**

**bookboon**

**STOP** : C'est l'occasion de prendre une bonne décision, celle d'acheter dès que possible un agenda, tout simplement, ou de commencer à en tenir un sur votre smartphone.

- « Je n'ai pas mon agenda avec moi ».

**STOP** : Quelle décision prenez-vous pour avoir toujours votre agenda (ou sa copie) sur vous !

**SUITE** D'autres ne voient pas comment inscrire tel gros caillou dans l'agenda : peut-être suffit-il de poser un temps de rendez-vous avec soi-même... dans l'agenda, pour répondre à la question.

### TÉMOIGNAGE

La première fois que j'ai fait ce travail, j'étais directeur d'une école d'ingénieurs et l'un de mes projets personnels était de partir en vacances une quinzaine de jours dans un pays lointain, sans que la destination ne soit encore bien précise. En réfléchissant sur l'agenda, j'avais trouvé avec 10 mois d'avance la meilleure quinzaine possible en compatibilité avec mes responsabilités. Deux mois plus tard, je me retrouve dans une réunion parisienne où l'on décide des dates de nos rendez-vous pour l'année scolaire suivante. L'une des dates proposées tombe justement sur une des deux semaines en question. Le Directeur général fait alors pression pour que j'accepte malgré tout de programmer la rencontre sur cette date-là mais je tiens bon : c'est un « gros caillou » pour moi ! Je ne me rappelle plus si, pour finir, la réunion s'est faite sans moi ou si on a envisagé une autre date... Par contre, je me rappelle le beau voyage que j'ai fait !

### QUESTIONNEMENT

## 5 URGENT – IMPORTANT : LA MATRICE D'EISENHOWER

*Un voyage de 1 000 km commence toujours par un premier pas*

– Lao Tseu

Une fois traités les gros cailloux, c'est peut-être le moment de commencer un travail plus précis de discernement : faire la différence entre ce qui est urgent et ce qui est important !

### 5.1 URGENT OU IMPORTANT, PAR QUOI JE COMMENCE !

La matrice d'Eisenhower<sup>xiv</sup> permet de classer toutes les actions que vous avez à faire en 4 catégories. Dans un premier temps, il s'agit de placer les lettres « A », « B », « C » et « D » dans le tableau ci-dessous pour classer les types d'actions par lesquelles il vous faudrait commencer (les actions notées « A ») et celles par lesquelles il vous faudrait continuer (« B », puis « C », puis « D »).

	IMPORTANT	NON IMPORTANT
URGENT		
NON URGENT		

Avant de lire la suite, je vous invite à compléter le tableau avec les lettres si possible au bon endroit. **STOP**

**SUITE** : page suivante !

## 5.2 LA MATRICE D'EISENHOWER ET SON INTERPRÉTATION

Dans un deuxième temps, il s'agit de comparer votre réponse (faite page précédente, je l'espère) et la « bonne » réponse ci-dessous.

	IMPORTANT	NON IMPORTANT
URGENT	A	C
NON URGENT	B	D

Bien évidemment, vous n'aurez pas eu trop de difficultés à positionner les lettres « A » (urgent et important) et « D » (non-urgent et non-important) : il faut bien commencer par les actions importantes et urgentes, et finir par les actions non-importantes et non-urgentes... s'il reste du temps !

Par contre les lettres « B » et « C » sont moins évidentes à placer !

Si vous avez positionné les lettres « B » et « C » à l'inverse de la « bonne » réponse ci-dessus, c'est probablement que vous avez des difficultés à faire le distinguo entre ce qui est « urgent » et ce qui est « important ». Souvenez-vous alors de cette difficulté que vous venez de rencontrer, pour la suite de l'exercice, quand je vous inviterai à vous en servir très concrètement pour gérer VOTRE temps et VOS priorités !

Pour clarifier encore cette matrice, on peut la présenter comme suit (page suivante).

A = Urgent et important = « *J'éteins les incendies* ». Il s'agit d'actions qui ne peuvent plus attendre, qu'on ne peut reporter, voire urgente-urgente : appeler les pompiers car quelqu'un a un malaise ; rassembler des collègues parce qu'un incident majeur risque de perturber le travail de la journée... Mais il s'agit aussi de choses plus légères qui, si on ne les fait pas, seront très pénalisantes pour la suite : caler un rendez-vous pour demain, organiser un déplacement avec un collègue, préparer la réunion de cet après-midi !

	IMPORTANT	NON IMPORTANT
URGENT	A « J'éteins les incendies »	C « Je délègue »
NON URGENT	B « Le cœur de ma fonction »	D « À abandonner »

B = Important et non-urgent = « *Le cœur de ma fonction* ». Il s'agit d'actions qui, si on ne les fait pas, ne seront faites par personne d'autre car... c'est notre job de les faire ! Par exemple, dans le champ du management, ce sera d'avoir des entretiens réguliers avec tel ou tel collaborateur, vérifier que la planification prévue tient la route, travailler sur un dossier d'investissement, prévoir d'organiser une réunion et la préparer, etc. Bien évidemment, une actions « B » qu'on n'a pas su faire « à temps » deviendra une action « A » dégradée ... avant de devenir un problème. Comme les gros cailloux, on gagne à inscrire les actions « B » dans l'agenda !

C = Urgent et non important = « *Je délègue* ». À noter qu'une action C non déléguée... deviendra du « A » par la suite (regardez déjà ce qui est du « A » pour vous actuellement : combien de « A » auraient pu être évités si vous aviez pris le temps de vous en occuper auparavant !).

D = Non-urgent et non-important = « *À abandonner* ». Personnellement, ce sont des idées que je marque en bas de ma « liste de course » (Cf. Chapitre 8) et que je reporte d'une liste à la suivante.... jusqu'à accepter d'abandonner cette « belle » idée, ou au contraire de décider que c'est une idée qui mérite que je lui consacre du temps !

### 5.3 LA MATRICE D'EISENHOWER ET SON UTILISATION

Dans un troisième temps, il s'agit d'appliquer cette matrice à la totalité de votre activité. Je vous invite donc à faire la liste de tout ce que vous avez à faire pour une période à venir, puis de mettre en face de chaque action les lettres « A », « B », « C » ou « D » correspondantes.

Faites le travail suggéré avant de lire la suite. Si c'est la première fois que vous faites cet exercice, je vous suggère de regarder ce que vous avez à faire pour la semaine à venir (ou, si c'est trop difficile, sur la semaine passée). D'expérience, après avoir fait plusieurs fois ce travail sur une semaine, on trouvera judicieux de le faire sur quinze jours, puis sur un mois ou un trimestre (ou une année ?). Sur le plan privé, un tel travail peut s'avérer également pertinent en regardant vos prochains week-ends et tout ce que vous aimeriez... avoir le temps d'y faire ! Votre agenda peut être tout à fait utile pour l'exercice. **STOP**

**SUITE** Que constatez-vous ?

Quelques retours concrets d'utilisateurs (peut-être vous reconnaitrez-vous parmi l'un d'entre eux).

Pour certains, le nombre d'actions « A » est trop conséquent (j'allais écrire « trop important ») :

- Vérifiez que vous ne mélangez pas les actions « A » et les actions « C » : pour les actions « A », il y a vraiment le feu (et vos collègues ou vous avez souvent tendance à exagérer les incendies ! Si cela peut attendre ou être reporté, il s'agit d'actions « C ».
- Peut-être qu'il y aurait lieu de programmer un chantier « B » sur le thème « comment diviser par deux (Cf. Chapitre 2, partie 2.4 *Objectif en rupture*) le nombre d'actions « A » qui semblent émerger comme un flux sans fin. »

### TÉMOIGNAGES

Fabienne pensait que, étant données ses responsabilités, il était impensable que sa porte ne soit pas toujours ouverte. Dorénavant, sa porte est parfois fermée avec l'indication « Ne pas déranger, de telle à telle heure », lui permettant de se concentrer sur les dossiers demandant sa forte implication. Elle a pu constater que cela ne changeait en rien à la qualité des relations qu'elle avait avec chaque membre de son équipe.

La responsable d'un restaurant au premier étage de la Tour Eiffel constatait que toute la belle organisation prévue était par terre à chaque fois que l'ascenseur d'accès était en panne (cela avait l'air d'arriver plus fréquemment qu'on ne l'imagine). La suggestion fut d'organiser une réunion avec toutes les parties prenantes pour organiser à l'avance ce type de dérangement prévisible (même s'il reste imprévu !) : en particulier en prévoyant à l'avance la possibilité de dérouter la clientèle sur un autre ascenseur sans avoir à faire à nouveau la queue !



Pour d'autres, le nombre d'actions « B » est trop important, saturant l'agenda (puisqu'il est judicieux de les y inscrire !). Plusieurs pistes de réflexions si vous êtes dans ce cas :

- N'aviez-vous pas, tout à l'heure, la difficulté à bien positionner les lettres « B » et « C » ? Si c'est votre cas, revisitez les actions « B » pour vérifier si ce ne serait pas du « C » qui s'y cacherait.
- Est-ce votre supérieur hiérarchique qui vous demande tant de choses que cela ? Auquel cas, c'est peut-être le moment d'apprendre à lui dire non (Cf. Chapitre 13).
- Est-ce vous qui vous autoprogrammez tant d'actions « B » à faire ? Si oui, est-ce du perfectionnisme ? Ces actions méritent-elles toutes la même attention ? Êtes-vous trop exigeant(e) avec vous-même ? Auquel cas, c'est peut-être aussi le moment d'apprendre à dire non... à vous-même (Cf. Chapitre 13 également) !
- Ces actions « B » ne sont-elles pas trop imposantes ? Alors, peut-être gagneraient-elles à être décomposées, ce qui permettra de constater qu'une bonne partie... peut être déléguée et devenir du « C » (Cf. Chapitre 6. *Pareto : être quatre fois plus efficace*).

### TÉMOIGNAGE

Michel, manager, avait reçu l'ordre pressant (actions de type « A » aux yeux de sa hiérarchie) de se consacrer, toutes affaires cessantes, au suivi de 32 (je dis bien 32) indicateurs de suivi de la production ! Il ne se voyait pas suspendre son action prioritaire en cours (action de type « B ») : passer de 4 à 3 semaines le retard des livraisons concernant le principal client de l'entreprise. Sans rien dire, il a poursuivi son action, se préparant à répondre qu'il s'était occupé de ce qui était le plus important ! Les retards de livraison ont fini par se résorber et il semble qu'on ne lui ait jamais demandé par la suite le résultat de ces 32 indicateurs !

L'un des pièges de l'utilisation de cette matrice peut être de reporter les actions « B » nécessitant du temps (par exemple, en ce qui me concerne, l'écriture de ce livre) en privilégiant en permanence les actions « A » qui s'alimentent régulièrement. Pour mémoire, le contre-feu est d'inscrire dans l'agenda les actions « B » : des temps à réserver et à protéger !

### TÉMOIGNAGE

Pour écrire ce livre, j'ai donc marqué d'avance une demi-journée par semaine de « rendez-vous avec moi-même » dans l'agenda, sur plusieurs semaines, avec l'idée de vérifier régulièrement si cela fonctionnait (ou pas) ! Vous me lisez : c'est donc que cela a bien fonctionné !

Plusieurs écueils peuvent se présenter au niveau des actions de type « C » :

- La peur ou l'incapacité à déléguer : Céline me dit « *Je n'ose pas demander à une telle de s'en occuper, j'ai peur qu'elle refuse parce qu'elle est débordée* ». Alors que son travail de manager est de faire grandir ses collaborateurs : par exemple, leur apprendre... à gérer leur temps et leurs priorités, identifier avec eux les missions qui les motiveront et les faire travailler sur... tous les sujets du présent livre !
- Vouloir indiquer non seulement l'action déléguée mais imposer au collaborateur la méthodologie pour l'atteindre. Si effectivement il est judicieux d'indiquer à la personne qu'on souhaite qu'elle aille d'un point X à un point Y, il est tout aussi judicieux de lui laisser la possibilité de choisir le chemin qui lui convient pour y parvenir. La délégation sera ainsi intéressante, motivante, challengeante, faisant appel à l'intelligence de celui ou celle à qui elle est confiée.

### TÉMOIGNAGE

Hervé SERIEYX<sup>xv</sup> avait partagé l'anecdote suivante. Alors qu'il était Directeur adjoint d'une grande société française, au moment où il raccroche suite à une conversation téléphonique très technique, il est étonné par la réaction pertinente de l'homme de ménage qui a assisté à la conversation bien malgré lui. « *Comment se fait-il que vous soyez homme de ménage chez nous depuis tant d'année si vous savez cela ?* ». « *Parce qu'on ne m'a jamais demandé mon avis !* ». Et Hervé SERIEYX de conclure : « *Sollicitez l'intelligence de vos collaborateurs !* »

- Le manque de ressource : peut-être y a-t-il un chantier « B » à créer pour revisiter les missions déléguées. Parfois, il s'agit de besoin de temps supplémentaire (une embauche, un coup de main ponctuel, ...). Parfois, il s'agit d'outiller la personne pour qu'elle puisse agir avec efficacité.

### TÉMOIGNAGE

Un jour je constate que mon assistante est prise par une tâche fastidieuse : 16 heures par mois, il lui revient de faire les relevés de présences des apprentis-ingénieurs à destination de leurs entreprises (plus d'une centaine). Après en avoir parlé avec un ami qui maîtrise bien l'outil EXCEL, je reviens le lendemain avec un tableau EXCEL bien pensé<sup>xvi</sup>. Elle constate alors que le travail ne prend plus que 2 heures par mois, un gain ô combien précieux pour elle (14 heures d'un travail fastidieux et répétitif !)... et pour moi (autant d'actions « C » que je pourrai lui déléguer !). Ce que je

retiens de cette histoire, c'est que l'on gagne beaucoup de temps à s'intéresser au travail de ses collaborateurs et que, parfois, la principale aide que nous pouvons leur apporter est de... leur faire gagner beaucoup de temps !

- La difficulté de déléguer quand... on est consultant et/ou solitaire dans son métier :
- si cela reste relativement modeste, peut-être est-ce plus simple de faire ces actions que de chercher à les déléguer ;
- si c'est plus impactant, peut-être est-il temps de faire appel à du secrétariat externe, par exemple en autoentrepreneur ?

Enfin les actions de type « D » permettent de lister toutes les « bonnes » idées que l'on a, qu'on n'a pas le temps de faire pour l'instant. Vous constaterez à l'usage que ce sont des actions auxquelles... vous renoncez. Ce renoncement se fait ainsi en douceur... C'est d'ailleurs un des bénéfices secondaires de la matrice d'Eisenhower, et non des moindres : nous amener à renoncer (ce qui, de toutes façons, est nécessaire) sans que cela soit... douloureux !

### **TÉMOIGNAGE**

Personnellement, dans mon utilisation de la « Liste des course » (Cf. plus loin chapitre 8), ce sont des actions que je mets en bas de feuille, que je recopie d'une liste de course à la suivante... jusqu'à les oublier (la plupart du temps) ou à les repositionner en « C » ou « B ».

### **QUESTIONNEMENT**

## 6 PARETO : ÊTRE QUATRE FOIS PLUS EFFICACE

*La vie est incroyablement courte. Comment l'allonger ?  
En avoir plusieurs en même temps !*

– Frédéric THIRIEZ

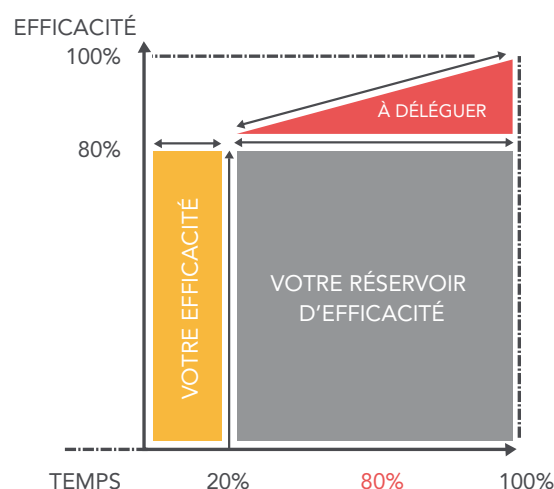
Ancien Président de la Ligue de Football Professionnel

Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué :

- des actions « B » trop imposantes, qui gagneraient à être décomposées,
- des actions « C » à déléguer.

### 6.1 PREMIÈRE APPLICATION DE PARETO

Trop souvent, nous nous croyons indispensable ou nous sommes prisonniers de notre volonté de bien faire, voire de notre perfectionnisme : le résultat est que, quand nous nous engageons dans une action, nous mettons notre point d'honneur à faire cette action jusqu'au bout. Alors que, si nous prenions le temps d'y réfléchir avant de foncer tête baissée, nous constaterions d'expérience que l'essentiel de notre apport, notre réelle plus-value, correspond à 20% de l'action en question. Comme vous pouvez le constater sur le schéma ci-dessous, il s'agit de notre « zone d'efficacité ». Le reste, que trop souvent nous faisons (80% de notre temps), est à déléguer... C'est notre « réservoir d'efficacité ».



Ce constat est une application de la Loi de Pareto<sup>xvii</sup> à notre gestion du temps : une approche empirique que l'on retrouve aussi en gestion de projet, en gestion de production, etc.

Cela signifie :

- arrêter de passer ainsi beaucoup de temps à finaliser, préciser, corriger, alors que l'essentiel est déjà posé (si nous nous occupons bien de nos 20 !),
- et, surtout, accepter que d'autres sont plus efficaces que nous sur ces parties-là.

### TÉMOIGNAGE

Il me fallait 40 heures pour réaliser en totale autonomie un dossier de demande de subvention auprès du FSE (Fond Social Européen) :

- Je ne me voyais pas déléguer la rédaction des trois arguments essentiels à mettre dans la lettre de présentation du dossier pour convaincre le destinataire de la pertinence de la demande. Par contre, je déléguais tout le reste de la lettre (contenu et mise en forme) à une collaboratrice.
- Je demandais au comptable de rédiger la partie financière de la demande, en prenant deux fois 30 minutes avec lui, une fois pour lui préciser ce que j'attendais précisément, et la deuxième pour ajuster sa réponse aux contraintes du dossier.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

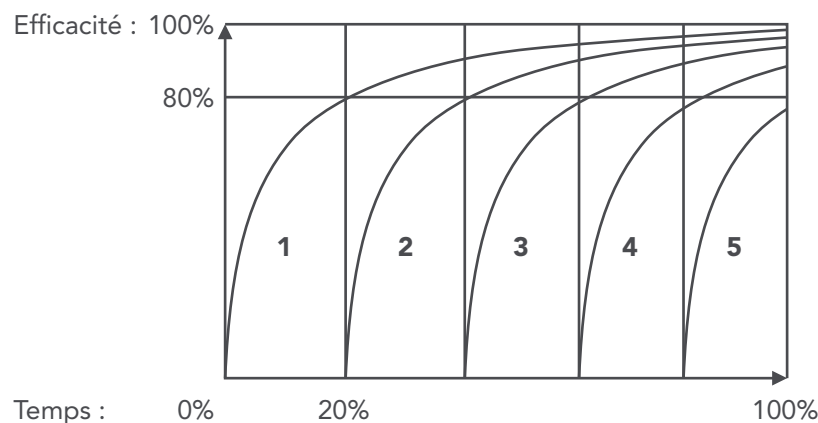
**bookboon**

- Je prévoyais des annexes qui étaient rédigés par d'autres collaborateurs.

Au final, ayant bien pris le temps d'anticiper ce dossier, cela me prit réellement 8 heures de mon temps (20%), le reste étant délégué (nous retrouvons ici les sujets « C » de notre matrice d'Eisenhower !).

## 6.2 RÉPÉTITION DU PRINCIPE DE PARETO

Si l'on répète ce travail (identifier les 20% qu'il nous revient de faire sur tel dossier, telle action, tel projet, et les 80% que nous pouvons déléguer) on gagnera de nouveau un temps précieux. Mathématiquement, nous pourrions multiplier notre efficacité par 5 ! Plus raisonnablement, on peut imaginer multiplier notre efficacité par 4, et garder du temps pour l'impondérable, le convivial, ... et du temps pour prendre soin de soi (Cf. Introduction) !



Ce raisonnement est loin d'être théorique : c'est l'un des secrets de la délégation. C'est probablement aussi (moins connu) le « mystère » d'un travail de coproduction en équipe, quand celle-ci sait... travailler en équipe !

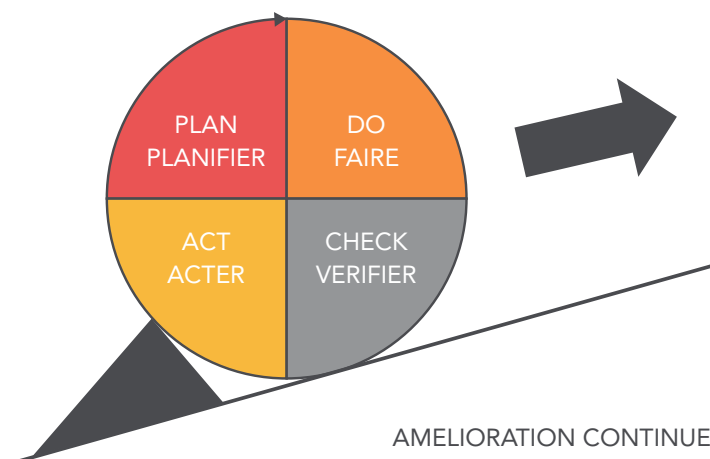
### QUESTIONNEMENT

## 7 CAPITALISER LES CHANGEMENTS : LA ROUE DE DEMING<sup>XVIII</sup>

*Ne rien faire,  
Tout faire faire,  
Sans rien laisser faire.*

– Maréchal LYAUTEY

La roue de Deming est représentée comme suit, souvent résumée par les lettres « P », « D », « C », « A », premières lettres des mots anglais « Plan », « Do », « Check », « Act » :



La roue pourrait redescendre la pente à tout moment (tel Sisyphe dont le châtiment consistait à pousser une pierre au sommet d'une montagne, d'où elle finissait toujours par retomber), s'il n'y avait pas cette petite cale qui l'en empêche. Le dessin représente les quatre actions/décisions à poser pour qu'une amélioration identifiée s'inscrive dans la durée.

1. « <b>Plan</b> » : Planifier	Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser)	« On a programmé du temps pour travailler la question. »
2. « <b>Do</b> » : Faire	Développer, réaliser, mettre en œuvre	« On travaille la question. »
3. « <b>Check</b> » : Vérifier	Contrôler, vérifier	« On vérifie que la réponse trouvée répond bien à la question posée. »
4. « <b>Act</b> » : Acter	Acter, agir, réagir	« On vérifie que le travail réalisé s'inscrit dans l'organisation quotidienne, qu'on n'y reviendra pas ! »

Avant de lire la suite, je vous suggère de regarder une de vos missions principales et de lui appliquer le principe de cette roue de Deming. **STOP**

**SUITE**

### TÉMOIGNAGE

Alors que j'étais Directeur d'une école d'ingénieurs, une partie de mon équipe me propose de revisiter le règlement intérieur : d'après eux, cela pourrait fortement contribuer à réduire l'absentéisme auquel nous étions confrontés. Ils se doutaient que je n'étais pas trop prêt à les croire, étant peu friand de... règlements intérieurs.

- Ils m'indiquent avoir besoin de se rencontrer 3 fois 2 heures à 4 pour y travailler (PLAN). Malgré mon peu d'empressement sur le sujet, je leur donne mon feu vert.
- Après leurs trois réunions de travail (DO), ils demandent à me rencontrer pour me convaincre des changements à apporter. Après une heure de débat, j'accepte, un peu malgré moi, leur nouvelle version.
- D'aucuns pourraient penser que l'action s'arrête là. C'est oublier la troisième étape (CHECK) : le nouveau règlement intérieur contribue-t-il à réduire l'absentéisme des étudiants. En creusant la question, je m'aperçois alors que l'outil de suivi des absences dysfonctionne sérieusement, ce qui signifie que l'absentéisme est probablement bien pire que ce que l'on imaginait ! Je remets donc à plat le processus de contrôle des présences (en utilisant la même démarche PLAN, DO, CHECK, ACT !) et nous constatons par la



suite que l'absentéisme, du fait du nouveau règlement, a diminué de 50% (Cf. objectif en rupture !).

- D'aucuns pourraient penser que l'action s'arrête là (bis). C'est oublier la quatrième étape (ACT) : inscrire le changement dans l'organisation générale. Nous avons convenu que ce règlement intérieur serait lu et signé par les nouveaux élèves-ingénieurs lors de leur entrée dans l'établissement. Décision est prise alors de rajouter dans la liste des documents distribués le jour de la rentrée ce règlement intérieur en autant d'exemplaires que de participants. Si nous n'avions pas pris cette « petite » décision (ACT), il est probable que le changement introduit via ce règlement intérieur aurait pu... disparaître !

En ce qui me concerne, je considère qu'une action est faite :

- à 25% si on l'a planifié,
- à 50% si on a déroulé le temps de travail planifié pour traiter le sujet (là où on pourrait penser qu'on a fait 100% du boulot !),
- à 75% si on a vérifié que la réponse apportée est bien la bonne solution, que le problème a été résolu,
- à 100% si l'organisation inclut le résultat des travaux, assurant que le problème ne se représentera plus !

En ce sens, la démarche « Roue de Deming » autrement appelée « PDCA » est une vraie démarche d'amélioration continue.

## QUESTIONNEMENT

## 8 LA LISTE DES COURSES<sup>XIX</sup>

*Si tu vois tout gris, déplace l'éléphant*

– Proverbe indien

### 8.1 ÉTABLIR SA LISTE

Vous avez probablement chez vous un endroit où vous notez tout ce qu'il vous faudra acheter la prochaine fois que vous passerez au magasin : votre « liste des courses ». On utilise la même expression pour évoquer l'endroit où noter tout ce que l'on ne doit pas oublier professionnellement (et on gagne à en faire autant sur le plan personnel !). Certains l'écrivent directement sur leur agenda, dans l'espace prévu pour cela ou en vrac sur le planning de la semaine. Personnellement, je ne suis pas favorable à cette pratique car elle ne permet pas vraiment de faire le travail qui va suivre tout en interdisant d'avoir une vision claire de sa semaine. Je préfère une feuille spécifique, sur laquelle je raye au fur et à mesure tout ce qui a été fait, et que je remplace par une nouvelle quand la le travail ne semble plus suffisamment lisible : ainsi je me vois avancer !

Je vous suggère de prendre quelques minutes en silence pour lister sur une feuille tout ce qu'il vous revient de faire / ce que vous ne devez absolument pas oublier de faire pour la journée qui s'en vient ou pour les deux jours ou pour la semaine à venir (d'expérience, le papier-crayon ou le papier-stylo semble plus pertinent que l'ordinateur : on n'est pas dépendant de la technique et on gardera sa liste à côté de soi pour la journée)..

Sur cette liste, vous pouvez déjà faire un premier travail : mettre les lettres « A », « B », « C » ou « D » de la matrice d'Eisenhower en face de chaque ligne ! **STOP**

### 8.2 DE COMBIEN DE TEMPS JE DISPOSE ?

**SUITE** En retirant tout ce qui est déjà programmé sur la journée (rendez-vous, réunions, repas, pauses, déplacements, etc.) et en tenant compte d'un temps pour les impondérables (avec l'habitude, vous vous apercevrez que c'est à chaque fois à peu près le même temps, d'une journée sur l'autre), calculez le temps dont vous disposez.

### EXEMPLE

- Journée	: 08h30-19h00	+ 10,50 h
- Réunion du matin	: 10h00-12h15	- 2,25 h
- Repas suite à la réunion	: 12h15-14h00	- 1,75 h
- Dplct pour RDV externe	: 15h00-15h30	- 0,50 h
- RDV externe	: 15h30-16h30	- 1,00 h
- Déplacement pour RDV externe	: 16h30-18h00	- 0,50 h
- RDV avec adjoint	: 18h00-19h00	- 1,00 h
- Temps pour impondérables		- 1,50 h
<b>TEMPS DISPONIBLE</b>		<b>= 2,00 h</b> <b>= 120 min</b>

Avant de lire la suite, faites ce même exercice sur la journée d'aujourd'hui ou celle de demain :  
de combien de temps disposez-vous pour la journée/ les deux prochains jours ? STOP

## 8.3 CE QUE JE DÉCIDE DE FAIRE DANS CE TEMPS IDENTIFIÉ

SUITE Sur votre liste de courses, il s'agit ensuite d'estimer le temps nécessaire pour chaque ligne.

### EXEMPLE (Suite)

- Mail Nathalie	:	15 min	1
- Préparation voyage	:	30 min	4
- Préparation conseil de direction	:	40 min	3
- (Mail 1)	:	25 min	2
- (Mail 2)	:	30 min	5
- Apprentissage logiciel	:	60 min	6
<b>TEMPS NÉCESSAIRE</b>		<b>200 min</b>	↑
			↑
			↑

Et on rajoute ensuite dans quel ordre il  
serait judicieux de faire les choses → → → → ↑

Dans notre exemple ci-dessus, un arbitrage est à faire car le temps nécessaire n'est pas compatible avec le temps disponible : par exemple, on prévoira de faire les actions 1 à 4, il restera 10 minutes pour faire l'action 5 ou l'on décidera de réduire de 20 min le temps prévu pour des actions 1 à 5. L'action 6 sera à reporter (même si on aurait bien aimé la faire !).

Avant de lire la suite, pouvez-vous rajouter à votre liste des courses

- D'abord, le temps nécessaire pour chaque action,

- Puis l'ordre dans lequel il serait judicieux de réaliser lesdites actions.

Et faites, vous-aussi, ce travail d'arbitrage sur votre propre liste ! Quelles décisions prenez-vous ? **STOP**

**SUITE** Quelques remarques issues de l'expérience, pour vous faciliter le travail

- Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, un appel téléphonique simple ou un mail rapide peuvent facilement prendre plus de temps qu'il n'y paraît : bien souvent, une quinzaine de minutes à chaque fois, le temps de chercher l'information ou de noter au bon endroit les informations obtenues... Ne sous-estimez pas ! L'expérience vous confirmera ou non ces durées !
- Il est beaucoup plus efficace de consulter sa messagerie deux fois par jour (oui, seulement deux fois par jour !) plutôt que de consulter vos mails... au fil de l'eau.
- Regroupez les mails à rédiger : c'est plus facile en termes d'énergie de faire une série de mails que de changer constamment de types d'actions.
- Regroupez les appels téléphoniques à effectuer : c'est également plus facile en termes d'énergie. Si vous n'aimez pas le téléphone (vous n'êtes pas le/la seul(e)) commencez par un téléphone facile : un rendez-vous chez le dentiste, un appel à un collègue que vous appréciez ou un ami...
- Identifiez aussi les meilleurs horaires pour appeler, suivant vos interlocuteurs (rarement pertinent le lundi matin ou le vendredi après-midi, par exemple) et pour vous (votre énergie pour ce type d'activité est-elle meilleure le matin, ou en début d'après-midi, ou ...). Si vous craignez de ne pouvoir passer le barrage du standard, et si votre appel est important, appelez en fin de journée !

## 8.4 LE PLUS IMPORTANT : UN ARBITRAGE UNE SEULE FOIS DANS LA JOURNÉE

Ce travail de hiérarchisation (dans quel ordre il vous faut faire tout cela) **et** d'arbitrage (ce que vous décidez de reporter à plus tard) sollicite une énergie spécifique (cortex préfrontal, gourmand en énergie) qui n'est pas la même que celle nécessaire pour ensuite réaliser le programme (que l'on « exécutera »... sans se poser de question), c'est donc tout bénéfice de faire cette réflexion **une seule fois pour toute la journée.**

Il y a donc lieu d'avoir un rendez-vous quotidien (ou tous les deux jours) avec soi-même et son agenda pour « travailler le temps » : identifier le temps disponible, identifier le temps pour chaque ligne, hiérarchiser, arbitrer !

Si vous êtes d'accord avec la phrase que vous venez de lire, puis-je vous suggérer de fixer dès maintenant sur votre agenda les prochains « rendez-vous avec vous-même » pour faire ce travail d'identification du temps disponible, de hiérarchisation et d'arbitrage ? **STOP**

**SUITE** D'expérience, cette logique de liste des courses est un bon outil contre la procrastination : une fois établi l'ordre des choses à faire, on ne se pose plus de questions, on déroule sa liste en aveugle et on s'aperçoit à la fin de sa journée qu'on a fait beaucoup plus de choses qu'on ne le pensait !

**QUESTIONNEMENT**

## 9 LE TEMPS SE VOIT... ET SE « TRAVAILLE » !

*L'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à l'individu.  
C'est ce que l'individu fait de ce qui lui arrive.*

– Aldous HUXLEY

Si vous avez lu les chapitres précédents, vous avez compris qu'il y avait lieu d'avoir un rendez-vous quotidien / hebdomadaire / mensuel / trimestriel / annuel avec soi-même et son agenda pour « travailler le temps ».

### 9.1 UN RENDEZ-VOUS QUOTIDIEN OU TOUS LES DEUX JOURS

Le meilleur outil est celui évoqué au chapitre précédent, la liste des courses, à côté de l'agenda !

- une liste exhaustive,
- une identification du temps dont on dispose réellement,
- une décision (une fois par jour) de l'ordre de réalisation des tâches indiquées (et de l'arbitrage : ce que l'on sait qu'on n'aura donc pas le temps de faire ce jour-là !).

### 9.2 UN RENDEZ-VOUS HEBDOMADAIRE

Dans le même esprit, il est judicieux d'avoir un temps une fois par semaines pour :

- effectuer une relecture de la semaine passée, dans un esprit « feed-forward » : qu'est-ce que vous avez appris de ce qui s'est passé la semaine dernière, dont vous pourriez tenir compte pour les semaines à venir.
- regarder la programmation de la semaine à venir, en vous posant pour chaque rendez-vous :
  - est-ce le cœur de votre mission ?
  - est-ce que vous êtes prêt pour ce rendez-vous ?
  - y a-t-il des éléments à déléguer ?
  - votre présence est-elle indispensable, nécessaire, en partie nécessaire, ou délégable ?
  - etc.

## TÉMOIGNAGES

Pierre constate : « J'avais organisé une réunion mais oublié de programmer un temps de préparation de cette réunion » : il décide d'inscrire dans son agenda un temps de préparation de la réunion suivante.

Catherine s'aperçoit qu'elle a « oublié de noter une réunion mensuelle » : elle vérifie que les suivantes sont bien inscrites dans l'agenda.

Sylvie se souvient : « Nous avons rencontré un gros problème la semaine dernière, qui risque de se reproduire : qu'est-ce que je décide pour anticiper. »

François constate qu'un déplacement va lui prendre 8 heures d'une journée alors que sa présence est indispensable pour uniquement 2 heures. Il se disait jusque-là : « *Je profiterai d'être sur place pour régler quelques problèmes techniques de niveau maintenance* ». En travaillant le sujet de la gestion de son temps, il prend alors une décision différente : partir à ce rendez-vous avec un technicien de maintenance qu'il laissera effectuer les 3 heures de maintenance nécessaire pendant que lui-même se trouvera un bureau sur place ou



**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD  
ManageMentor®**

**Atos**

dans un café des environs pour travailler de son côté sur ses missions. « *En plus, je ne serai pas seul sur les 3 heures de déplacement et j'en profiterai pour mieux connaître ce technicien de maintenance* ». Au bout d'une demi-heure à examiner chaque rendez-vous, les uns après les autres, François constatera que ce travail lui a fait gagner 10 heures (dans les faits, 9,5 heures car il a bien travaillé 0,5 heures sur sa gestion du temps) ! Et bien plus encore, car il prend la décision d'avoir dorénavant ce rendez-vous hebdomadaire avec lui-même !

Martine constate qu'elle doit faire face à 16 heures de réunions par semaine. Après un travail difficile sur la pertinence de sa présence à chacune de ces réunions, elle prend les décisions qu'il faut pour passer à (objectif en rupture !) 8 heures de réunions par semaine ! Elle retrouve une respiration dans son poste et implique mieux ses collègues. Cela la mobilise pour revisiter la pertinence et le contenu des réunions qu'elle-même organise.

Je vous suggère de prendre quelques minutes pour :

- identifier le meilleur moment pour avoir ce rendez-vous hebdomadaire avec vous-même : le vendredi en début d'après-midi ? le lundi matin avant de partir au travail ? à un autre moment ?
- réserver sur votre agenda ces rendez-vous avec vous-même pour au moins les 6 prochaines semaines (le temps que cela devienne un réflexe). **STOP**

**SUITE**

### TÉMOIGNAGE

D'expérience, ce travail de prise de recul hebdomadaire (feed-forward sur la semaine passée + anticipation de la semaine à venir) gagne au début à **prendre la mesure du temps ainsi gagné** (ainsi que de la meilleure qualité de ses interventions, puisque dorénavant on pense à les préparer !). Au début, cela peut sembler fastidieux, et pas forcément encourageant : l'agenda se remplit de tout ce qu'on avait oublié d'y mettre ! Mais cela permet aussi de prendre des décisions, en utilisant en particulier la matrice d'Eisenhower et la loi de Pareto, pour mieux se centrer sur le cœur de ses missions ! Au fil du temps, ce travail est plutôt réjouissant car on commence à avoir une vision plus globale de ce que l'on fait. En ce qui me concerne, je préfère positionner ce



temps de travail le vendredi car il me permet ensuite de passer le week-end sereinement, voire de décider de caler un temps de travail de deux heures le dimanche soir pour sécuriser un point important pour moi.

Assez vite, on poussera la curiosité à aller visiter la quinzaine à venir (et non juste la semaine) ! Puis le mois, le trimestre, voire le semestre à venir ! Les temps de trajet en train sont assez propices pour ce genre de réflexion.

### **9.3 TEMPS DE PRISE DU REcul LONG TERME (VIE, CARRIÈRE, ANNÉE)**

Nous évoquerons cette dimension dans le chapitre 15. *Le temps à l'envers 2 : travail sur la vision – Le voyage.*

#### **QUESTIONNEMENT**

# 10 PRENDRE SOIN DE SON ÉNERGIE

*Les mots manquent aux émotions.*

– Victor HUGO

Dans la gestion de votre temps et de vos priorités, il y aura lieu aussi de prendre soin de votre sommeil, de votre oxygénation, de votre créativité, ... de votre énergie de vie !

## 10.1 PRENDRE SOIN DE SOI C'EST AUSSI PRENDRE SOIN DE SON SOMMEIL <sup>xx</sup>

Tout d'abord, il faut que vous sachiez que le sommeil se découpe en cycles d'une heure trente environ (la durée réelle dépend de chacun et cette durée peut avoir une certaine élasticité) : quand vous dormez, vous n'êtes pas loin de vous réveiller toutes les 1h30. Donc, si par hasard vous vous réveillez au milieu de la nuit et que vous n'arrivez pas à vous rendormir, ne cherchez plus : il suffit d'attendre... le « train du sommeil » suivant. Entre-temps, prenez le temps de lire, par exemple : pas un roman policier au suspense trop prenant, vous risqueriez de louper le départ du train suivant.

La deuxième chose à savoir est que ce cycle d'1h30 se découpe en trois temps différents :

- les cinq premières minutes : le temps idéal d'une pause parking, qui permet de récupérer.
- les vingt premières minutes (incluant les cinq premières minutes) : le temps idéal d'une sieste. Ces vingt minutes de sommeil sont presque aussi efficaces qu'un cycle complet d'1h30.
- le reste des 1h30 : le temps pendant lequel il vaudrait mieux ne pas se réveiller, car on serait vasouillard, empêtré dans son sommeil.

Si vous optez pour la sieste de 20 minutes, je vous suggère de faire sonner votre réveil ou votre téléphone au bout de 20 minutes pour profiter au mieux de ce temps de récupération. À l'usage, vous constaterez que vous vous réveillez juste avant que cela sonne !

### TÉMOIGNAGE

D'après Pierre FLUCHAIRE, lors de la « Guerre des 6 jours », l'armée israélienne aurait eu le dessus sur l'armée égyptienne, pourtant plus importante en nombre, en ayant entraîné ses troupes à ne dormir que 20 minutes toutes les 6 heures.

## **10.2 PRENDRE SOIN DE SOI C'EST AUSSI PRENDRE SOIN DE SON CORPS EN FAISANT DU SPORT**

L'activité sportive présente plein d'avantages. Entre autres :

- Une oxygénation du corps, mais aussi du cerveau : on l'oublie trop souvent, notre énergie provient pour moitié de l'oxygène (il en est de même pour les voitures : nous payons pour l'essence mais, pour l'instant, pas pour l'oxygène, indispensable à la combustion – malheureusement, celle-ci libère du CO<sub>2</sub>). Les veilles d'examen, il est tout à fait pertinent de faire une activité sportive pour être en pleine capacité de ses moyens le jour J.
- Une augmentation des capacités de travail du cœur, ce qui est aussi une bonne manière de se prémunir des maladies cardio-vasculaires !
- La sécrétion par le cerveau d'hormones naturelles, les endomorphines, qui vous mettent en état euphorique et favorisent le lâcher prise, l'intuition, les idées créatives, la prise de recul...

Pour ce dernier point, quelques explications : dans certains activités physiques, telles que le jogging, le corps commence à réellement souffrir au bout d'une vingtaine de minutes et commande au cerveau la production naturelle de drogue antidouleur. Celle-ci atteint son plein effet dix minutes plus tard : au bout de trente minutes de courses, vous passez naturellement dans un état euphorique. Vous l'aurez compris, en jogging, il faut dépasser la « frontière » des trente minutes ! Soyez donc attentif(ve) au seuil spécifique au sport que vous aimez pratiquer.

## **10.3 PRENDRE SOIN DE SOI, C'EST AUSSI DONNER DE LA PLACE À UNE ACTIVITÉ ARTISTIQUE**

En France, nous pratiquons de belles activités artistiques... en classes maternelles, puis celles-ci disparaissent en quasi-totalité dès l'école primaire, et c'est bien regrettable ! Pour beaucoup, pratiquer une activité artistique (peinture, musique, photo, théâtre, cinéma, poterie, sculpture, poésie, roman, jardinage, cuisine, ...) est une belle manière d'équilibrer leur vie (et leur cerveau). L'important en la matière n'est pas de viser le succès, mais juste d'avoir cet espace-temps d'expression personnelle et/ou de créativité dans lequel on trouve du plaisir et... du ressourcement.

## 10.4 PRENDRE SOIN DE SOI C'EST AUSSI MÉDITER

Certains rajoutent dans leur emploi du temps des moments réguliers de méditation (tous les jours ?). On peut s'appuyer sur une application telle que « Petit Bambou » : programmes pour les adultes (gratuit au début, payant si on prend le virus et qu'on poursuit), et pour les enfants à partir de 5 ans.

### QUESTIONNEMENT

# 11 PRENDRE SOIN DE SON ESPACE : RANGEMENTS

*Ne vous découragez pas  
c'est souvent la dernière clef du trousseau  
qui ouvre la porte.*

– Paulo COELHO

Si vous constatez que vous perdez beaucoup de temps à rechercher des choses parce que tout est un peu en désordre... et que vous n'avez pas le temps de ranger, alors ce chapitre est pour vous !

Quelques points de repère :

- Ne pas consacrer plus de deux heures d'affilée à une activité de rangement : au-delà, on perd beaucoup en efficacité.
  - À l'inverse, si le travail de rangement est important, peut-être donc commencer par se programmer... juste deux premières heures de rangement (une activité « B », Cf. chapitre 5).
  - Commencer par libérer une zone de travail suffisante, avec une poubelle à proximité.
  - Pour traiter une pile de papier, se fixer la règle du jeu suivante : un document (papier, document, livre, dossier, ...) ne doit pas rester plus d'une minute dans votre main ! c'est-à-dire juste le temps de décider :
    - Soit de le jeter : ce sera le cas beaucoup plus souvent que vous ne le voudriez mais il vous faudra bien vous raisonner (« *ce papier était là déjà il y a six mois, je n'en ai rien fait, il est fort probable que je n'en ferai rien dans les six mois qui viennent* »).
    - Soit de le lire (en moins d'une minute, je vous le rappelle !) pour ensuite le jeter...
    - Soit de le mettre dans une pile « à lire » pour prendre avec vous lors d'un prochain déplacement en train ou pour un temps que vous prévoirez pour cela.
    - Soit de le mettre dans une pile « dossier à traiter » (en repérant sur l'agenda quand vous avez prévu de traiter ledit dossier, ou en rajoutant une tâche sur votre liste des courses.
    - Soit de le classer dans le dossier ad-hoc (dossier existant et repéré, ou à créer... toujours en moins d'une minute, je vous le rappelle !).
- Cette « règle de la minute » s'avèrera votre meilleure alliée !** Cela fonctionne également pour le rangement de vos dossiers dans l'ordinateur !

Si vous constatez que vos deux heures de rangement ont été efficaces, peut-être alors sera-t-il judicieux de vous reprogrammer une autre séance de deux heures dans les 15 jours !

Et conservez précieusement cette « règle de la minute » : elle vous sera bien utile même quand vous faites un rangement de quelques minutes, ou pour classer tout de suite un document que vous avez en main plutôt que de le rajouter dans une pile « à trier ».

QUESTIONNEMENT
----------------

## 12 RANGEMENT (SUITE) : GESTION DES MAILS

*Un chaos est seulement ce désordre  
d'où un monde peut surgir.*

– Friedrich SCHLEGEL

Les mails sont très chronophages : une fois connecté à notre messagerie, nous en oublions les gros cailloux, la matrice d'Eisenhower, la loi de Pareto, la liste des courses et tous les autres aspects de gestion du temps et des priorités envisagés dans le présent livre !

D'après une étude du cabinet de conseil McKinsey en 2012, nous y passerions **28 % de notre temps de travail**. Faites le calcul : plus de 2 heures par jour, plus d'1,5 jours par semaine à lire nos mails et à y répondre !

### 12.1 MESSAGERIE : UN TEMPS MAÎTRISÉ

Avant de lire la suite, trouvez cinq options dont deux farfelues à la question « *Comment vais-je diviser par 2 le temps que je consacre à ma messagerie ?* » (Objectif en rupture !) STOP

SUITE

Je vous propose mes propres réponses, à comparer avec les vôtres !

1. Ne plus regarder sa messagerie en permanence : prévoir de regarder ses mails une ou deux fois par jour, sur un temps limité (par exemple une trentaine de minutes). Regarder vos messages à chaque fois qu'ils arrivent sollicite une énergie spécifique (cortex préfrontal) très gourmande en énergie, comme nous l'évoquions déjà dans le chapitre 8. *La liste des courses*.
2. Passer le message à votre entourage que vous vous engagez à regarder vos mails une fois par jour : vos interlocuteurs auront vite compris qu'ils ne peuvent pas utiliser le mail pour obtenir des réponses instantanées.
3. Certains mails nécessitent une action courte (moins de 2 minutes) : à faire tout de suite.
4. D'autres mails nécessitent un temps de travail significatif pour y répondre : à inscrire dans votre agenda (s'ils sont à classer dans la catégorie « B », le cœur de votre mission), ou dans votre liste des courses.
5. De temps en temps, penser à demander la désinscription (sites intrusifs, newsletter que vous ne lisez jamais, etc.).

## 12.2 MESSAGERIE NETTOYÉE, EST-CE POSSIBLE ?

Avant de lire la suite, trouvez cinq options dont deux farfelues à la question « *Comment vais-je diviser par 2 le nombre de messages mails de ma boîte de réception ?* » (Objectif en rupture !) **STOP**

**SUITE**

Je vous propose mes propres réponses, à comparer avec les vôtres !

1. Programmer un temps sur votre agenda pour faire ce travail.
2. Vous fixer un objectif chiffré. Par exemple : dans 2 heures il y aura 50 % de messages en moins (objectif en rupture !). Ce n'est pas grave si vous n'atteignez pas pleinement cet objectif ; ce n'est pas grave non plus si... vous le dépassez !).
3. Créer un dossier « Archive boîte de réception » dans lequel vous mettrez **tous les messages de votre boîte de réception qui datent de plus de 3 mois.**<sup>xxi</sup>
4. Pour les messages qui restent (une fois le point 3 ci-dessus réalisé), mettre vos messages par ordre alphabétique d'expéditeurs : cela amène inévitablement un changement de regard qui facilite la décision de supprimer beaucoup plus de messages que vous ne l'auriez fait avec un classement par le temps :
  - telle revue de presse où je suis en retard de 18 numéros : raisonnablement je n'aurai jamais le temps de les lire => Supprimer ou déplacer dans le dossier « archive ».
  - tel message qui a suscité 23 réponses : quelle est celle que je garde ou quelle action je reporte sur ma liste des courses.
  - telle information sur un événement qui m'apparaissait comme important : cet événement est-il si important que cela ? si oui, est-ce forcément moi qui dois m'y rendre ?Là aussi la règle de la minute évoquée au chapitre précédent peut s'avérer fort utile !
5. Surligner en gras les messages qui nécessitent vraiment une réponse, sans y répondre (sauf si la réponse vous prend moins de 2 minutes).
6. Passer au maximum 2 heures pour ce travail de nettoyage, pas plus.
7. Programmer un nouveau temps de rangement de votre messagerie d'ici quinze jours et recommencer au point 3 ci-dessus.

Peut-être y a-t-il aussi un travail à faire sur les newsletters que vous recevez (beaucoup trop, de toute façon) : si vous décidez de diviser par deux le nombre de newsletters dont vous êtes destinataire, lesquelles gardez-vous ? Une fois identifiées, décidez de vous désabonner de toutes les autres !

**QUESTIONNEMENT**



## 13 SAVOIR DIRE NON

*Si vous ne dites pas non,  
qui le dira à votre place ?*

– Anonyme

### 13.1 UN APPRENTISSAGE DIFFICILE

« Apprendre à dire non », ce fut un des enseignements entendus de M. Roger COLIN, alors Directeur Général de FLEURY MICHON, une dynamique entreprise vendéenne de plus de 3 000 salariés :

- Dire « non » à son propre patron : certains managers pensent que ce n'est pas possible dans leur entreprise. Certains ont raison : j'imagine qu'il eut été impossible de dire « non » à Jean-Marie MESSIER, à l'époque de son ascension sociale fulgurante à la tête de la société VIVENDI, ... jusqu'à sa chute brutale parce que, justement, la contradiction... ne l'atteignait jamais. Mais le management sain inclut la possibilité de dire « non » à son hiérarchique. Non pas simplement dire « non » et passer à autre chose, mais le dire de manière argumentée, en regardant de front les problèmes que posera ce « non », et en proposant des options alternatives, des solutions.  
Erreur classique de management, un PDG peut penser que ses collaborateurs doivent être disponibles à tout moment, ce qui est... de l'abus de pouvoir !
- Dire « non » à un collaborateur alors que lui dire oui vous poserait de gros problèmes.
- Dire « non » à un proche, à un ami : pas facile !
- Dire « non » à un client qu'on ne va pas pouvoir servir correctement : parce qu'il vaut peut-être mieux lui dire la vérité que de le mener en bateau !
- Le plus difficile, peut-être : se dire non à soi-même !

Dire non, c'est aussi repérer les personnes chronophages, qui prennent beaucoup de votre temps, sans réel retour sur investissement du temps que vous leur avez consacré.

## 13.2 FILTRER SON TÉLÉPHONE

Dire non, c'est aussi filtrer son téléphone (et sa messagerie). Aujourd'hui, le téléphone portable, les mails et les réseaux sociaux peuvent amener à oublier ces précieux conseils car ces outils de communication permettent, suprême illusion, d'être joignable à tout moment. Il nous faut donc apprendre à leur dire non !

Avant de lire la suite, trouvez cinq options dont deux farfelues à la question « *Filtrer mon téléphone* » ? **STOP**

**SUITE**

Je vous propose mes propres réponses, à comparer avec les vôtres !

- Quand vous êtes en entretien, votre portable est éteint (ou en mode avion ou sans sonnerie). Vous êtes ainsi pleinement à l'écoute de votre interlocuteur, qui se sent ainsi respecté.
- Vous informez vos collaborateurs et clients de la manière dont ils peuvent vous joindre et en particulier quand il y a urgence expresse.
- Vous formez vos collègues et collaborateurs à la puissance de la matrice d'Eisenhower, afin qu'ils sachent, eux-aussi, discerner les « vraies » urgences (les « A » du chapitre 5) !
- Les raisons de fonctionner en mode « pompiers » sont clarifiées... en fonction des situations rencontrées.
- Vous avez une personne identifiée (la personne qui tient le standard, un(e) collaborateur(trice), votre adjoint, votre bras droit, ou tel collaborateur sur tels sujets) pour filtrer les appels. Vous avez pris le temps d'informer les personnes concernées sur cette importante fonction de filtrage. La personne concernée a une copie de votre agenda à jour (souvent une simple photocopie suffit) : celui de la semaine en cours et celui de la semaine suivante. Elle peut ainsi préciser aux interlocuteurs qui doivent réellement vous joindre les moments où elle pense que vous serez plus disponible. Elle sait ce qu'elle doit dire aux interlocuteurs qui ne doivent pas vous atteindre : renvoi vers un collaborateur, demande de documentation... Elle sait quels sont les interlocuteurs pour lesquels elle peut vous déranger.

### EXEMPLE

Vous croisez quelqu'un que vous souhaitez voir durant un temps significatif (suggestion : ne pas dépasser une heure) et vous savez que vous ne serez pas pleinement disponible dans l'heure qui suit. Prenez alors rendez-vous avec votre interlocuteur à un moment ultérieur ET dans un lieu où vous savez que vous ne serez pas dérangés.

Attention : ce n'est pas parce que vous filtrez votre téléphone que votre entreprise devient injoignable. Cela peut faire l'objet d'un travail significatif avec la personne au standard pour qu'elle sache décrocher, au plus tard à la troisième sonnerie<sup>xxii</sup>, si vous souhaitez respecter un tant soit peu les personnes qui cherchent à joindre... votre entreprise : clients, fournisseurs, etc.

### 13.3 DITES « NON » : QUELQUES SITUATIONS EMBLÉMATIQUES<sup>xxiii</sup>

- Ne dites pas « oui », quand vous voulez dire « non ».
- C'est le corps de votre fonction : si vous ne dites pas « non », qui le dira à votre place.
- Refusez les interruptions : si vous êtes en entretien, n'interrompez pas celui-ci au profit de quelqu'un qui entre de manière intrusive dans votre bureau.
- Non à la porte ouverte : certains managers sont persuadés qu'ils doivent toujours garder leur porte ouverte ! Quand travaillent-ils ? Si vous travaillez dans un open-space, pensez à vous isoler ponctuellement (en espérant que cela soit possible !).
- Non aux repas d'affaires : souvent ils permettent d'avancer sur un sujet de 10 minutes... alors que le repas va vous prendre 2 à 3 heures de votre temps.
- Non aux faux-semblants, aux décisions qui ne tiennent pas la route (Cf. le chapitre 2. *Prendre des décisions*).
- Encouragez vos collaborateurs à dire « non » : vous n'êtes pas seuls à avoir ce droit.
- Pensez... à dire « non » à vous-même en interrompant toute activité improductive.
- Demandez le délai réel.
- Dites « non » une fois de plus par jour (c'est un apprentissage !).
- Quand vous ne savez pas, dites-le.

#### QUESTIONNEMENT

# 14 LE TEMPS À L'ENVERS (1) : LE RÉTROPLANNING

*Aucun changement n'arrive,  
s'il n'y a pas d'abord quelqu'un pour le rêver.*

– Riikka PULKKINEN

Contrairement à ce que l'on pourrait penser spontanément, on gagne du temps et de l'efficacité à regarder le temps à l'envers. Très concrètement, cela veut dire que :

- Le temps se regarde, comme nous l'avons déjà évoqué dans les chapitres 3 et 9 (la dimension visuelle d'une journée, d'une semaine, d'un mois ou d'une année est loin d'être négligeable pour faciliter la gestion de son temps). « Voir » le temps permet de le « travailler », et de prendre des décisions !
- Le temps gagne à se regarder à l'envers, en partant de la fin, avec comme point de départ le projet définitivement réalisé et/ou les objectifs atteints.

C'est le cas lors d'une séance de coaching (ou pour un coaching dans sa globalité) : de nombreux coachs commencent leur séance par cette question : « *Quels résultats voulez-vous atteindre à la fin de cette séance ?* » sur le(s) sujet(s) apportés par leur client. Du coup, ce dernier va souvent beaucoup plus loin qu'il ne s'y attendait !

C'est le cas aussi pour un projet quel qu'il soit, où la vision par rétroplanning permet d'éclairer les décisions à prendre dès aujourd'hui pour réussir le projet demain (que ce soit pour respecter les délais ou pour réaliser un projet dans toutes les dimensions qualitatives souhaitées).

Et c'est le cas pour un travail sur le projet professionnel (« *Quel métier vous voyez-vous pratiquer dans 10 ans ?* »), le projet d'une entreprise ou d'une organisation ou d'une équipe (Cf. chapitre suivant).

## TÉMOIGNAGES

Quand un client en coaching manque de lisibilité sur son activité et les évolutions qu'il souhaite y apporter, je l'invite :

- à prendre une feuille de paperboard en mode paysage,
- à tracer une « ligne du temps » horizontale,
- à décider du nombre de mois ou d'années à visiter (je suggère souvent d'avoir au moins les 12 mois qui suivront l'installation définitive des changements envisagés),

- puis, en partant de la fin (projet réalisé !), à poser via des Post-It toutes les actions (1 Post-It = 1 action) qu'il lui faudra réaliser, en les posant à la bonne date (l'intérêt du Post-It est que l'on peut facilement le réécrire, et qu'on peut toujours le déplacer sur la ligne du temps, au fur et à mesure du « travail »).

Lors de la construction des nouveaux locaux de l'école d'ingénieurs que je dirigeais, ce travail par rétroplanning nous permit d'identifier... que nous ne serions pas prêts dans les temps, au regard de l'évolution de nos effectifs. En se posant la question avec deux ans d'avance, nous avons su faire preuve de créativité pour trouver LA parade : nous faire livrer le bâtiment en deux temps.

## QUESTIONNEMENT

# 15 LE TEMPS À L'ENVERS (2) : LE VOYAGE À 10 ANS !

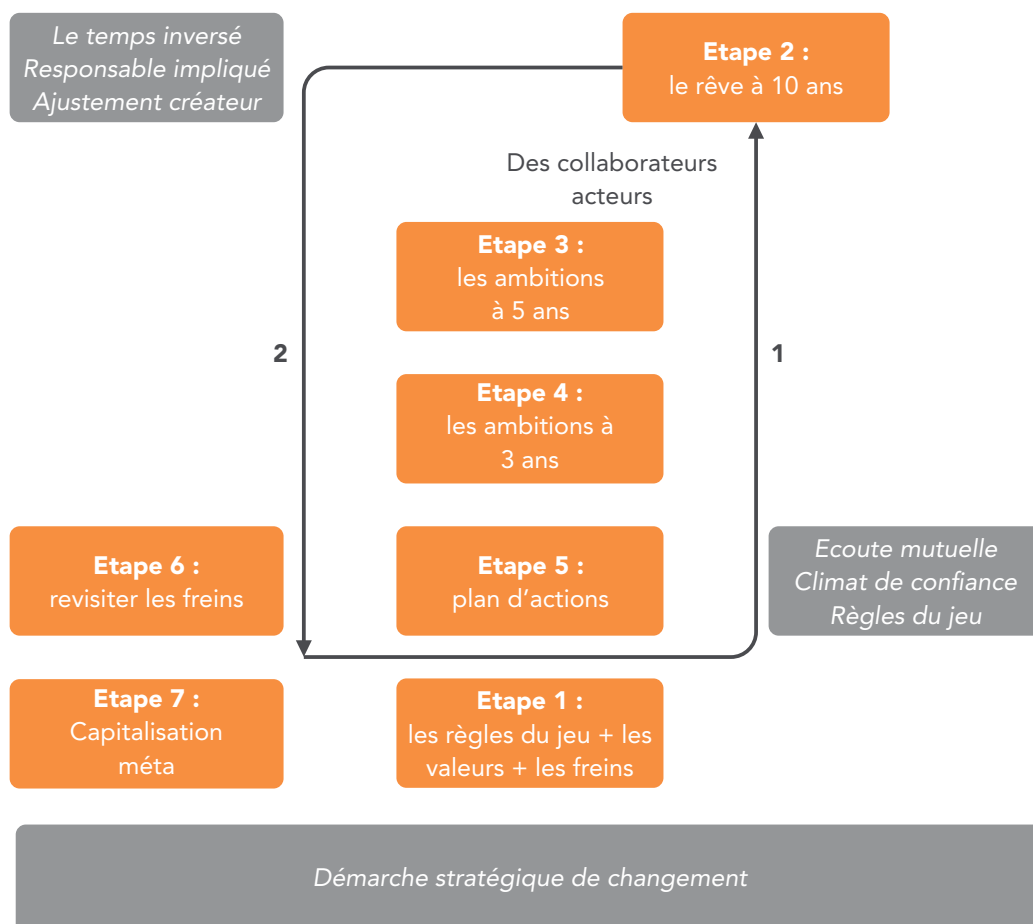
*Je conseille souvent à mes clients de s'imaginer à cinq ans ou à dix ans d'ici et de songer aux belles choses qu'ils auront réalisées à ce moment-là.*

*Puis, je pose une question qui a un véritable poids opérationnel :  
« Que pouvez-vous faire dès aujourd'hui pour vous approcher de cela ?*

*Que faut-il changer dans votre vie / dans la vie de votre équipe ? »*

– Adaptation libre d'un texte d'Irvin YALOM,  
Le Jardin d'Épicure – Regarder le soleil en face, Galaade  
Édition 2009

Quand j'accompagne une équipe, un dirigeant, un manager, un futur créateur d'entreprise, ou quiconque souhaite travailler sur son projet professionnel, je leur propose d'aller visiter leurs belles réalisations dans 10 ans, selon le schéma ci-dessous <sup>xxiv</sup> :



## 15.1 ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DU VOYAGE

### **Si travail en équipe : des règles du jeu de protection et de permission**

On retrouvera ici ce que nous avons évoqué dans la partie 2.7 *Décider seul ou ... avec son équipe* du chapitre 2 : avant de « partir en voyage », il y a lieu de clarifier et expliciter les règles du jeu de l'équipe. Il s'agit ainsi d'installer un climat de confiance dans la durée, pour développer une capacité d'écoute mutuelle et permettre l'installation d'une intelligence... collective (Cf. *Annexe 1 : la boussole de l'intelligence collective*, dont on peut s'inspirer pour poser ces « règles du jeu »).

### **Si travail en équipe : les valeurs partagées**

Je suggère aussi un travail préalable à faire sur les valeurs : sont-elles partagées par les participants ?

- Si oui, c'est mieux de se le dire !
- Si non, c'est mieux d'y retravailler pour avoir un socle commun.

Car comment aller visiter « nos belles réalisations dans 10 ans » s'il n'y a pas ce socle commun partagé. C'est aussi l'occasion de faire un travail de cohésion d'équipe, bien utile pour la suite.

### **En équipe ou en individuel : identifier les freins**

Que ce soit en équipe ou en individuel, il y aura lieu de prendre le temps d'identifier tout ce qui pourrait freiner le changement.

Alors (et alors seulement), le voyage à 10 ans peut commencer !

## 15.2 ÉTAPE 2 : LE TEMPS DU RÊVE À 10 ANS

Pour commencer, j'invite la personne ou l'équipe à imaginer que... tous les freins identifiés précédemment ont disparu, comme par enchantement, pour le temps du voyage.

Le rêve à 10 ans n'a pas à être réaliste, mais il sera formulé très concrètement.

### EXEMPLES DE RÊVES

- Quand Martin Luther KING a prononcé son célèbre discours, « *J'ai fait un rêve* », au Lincoln Memorial de Washington D.C., le 28 août 1963, personne n'imaginait que, moins de 50 ans plus tard, le président des États-Unis d'Amérique puisse être Barak Obama, un homme noir !
- Quand John KENNEDY annonce le 25 mai 1961 devant le Congrès des États-Unis le lancement d'un programme qui doit amener des astronautes américains sur le sol lunaire « *avant la fin de la décennie* », personne n' imagine que l'on marcherait effectivement sur la lune le 21 juillet 1969 ! Avec une fusée qui s'avèrera bien fragile (Cf. le film *Apollo 13* !).
- L'équipe d'une école d'ingénieurs<sup>xxvi</sup> décide en 2002 que, dans 10 ans, celle-ci sera dans les trois premières écoles européennes en matière de gestion de projet. Du jour au lendemain cette simple décision change complètement les relations entre les membres de l'équipe de cette école, modifie en profondeur le parcours proposé (dont 50% sera déscolarisé, pour les deux premières années) et la pédagogie pour l'ensemble du parcours. Je ne sais pas si cette école était en 2012 dans les « trois premières écoles européennes en matière de gestion de projet » mais elle ne devait pas en être bien loin et les bénéfices de la démarche ont été pour le moins conséquents, et gagnants pour tous !
- Une entreprise décide en 2014 qu'elle aura triplé de volume dans 10 ans. Cela amène le Comité de direction à repenser la répartition de ses responsabilités et à remettre en cause son modèle de rémunération des commerciaux.

Pour faire ce travail, on peut utiliser le support d'un photo-langage<sup>xxv</sup> : des photos découpées dans des revues, sur lesquelles aucun texte n'apparaît, que chaque personne peut s'approprier, individuellement ou collectivement (tout le monde est à égalité dans ce jeu du photo-langage) :

- s'il s'agit d'un travail d'équipe : par exemple, chacun choisit trois photos qui représentent l'entreprise, l'association, l'organisation, l'équipe, les futurs produits, ... dans 10 ans !
- s'il s'agit d'un travail en individuel : par exemple, la personne choisit trois photos qui représentent l'entreprise, l'association, l'organisation ou l'emploi dans lequel elle travaillera dans 10 ans + trois photos qui la représentent dans ce cadre dans 10 ans + une photo qui la représente en dehors du travail dans 10 ans.

Bien évidemment, les consignes seront à adapter (on fait ici du cousu main) pour chaque situation, chaque équipe, chaque personne, chaque projet.



### 15.3 ÉTAPE 3 : LE TEMPS DES AMBITIONS À 5 ANS

Une fois le rêve bien identifié et formulé, vient le temps des ambitions : qu'avons-nous à réaliser d'ambitieux et réaliste d'ici 5 ans qui permettrait de nous rapprocher en partie de ce rêve qui paraît bien lointain ?

#### EXEMPLES

- Un centre de formation envisage de devenir la référence nationale en matière de « Groupe de parole » (rêve à 10 ans) : l'ambition à 5 ans sera qu'au moins un tiers de l'équipe pédagogique soit devenu professionnel dans ce domaine de compétence.
- Une entreprise souhaite devenir une référence internationale sur son métier (rêve à 10 ans) : elle aura dans 5 ans une organisation commerciale dédiée, avec un prototype export dupliqué sur plusieurs pays.
- Un institut public souhaite devenir la référence sur le plan national et européen dans les réponses régionales à apporter à toute situation de handicap (rêve à 10 ans), que ce soit sur l'accueil, l'information, l'orientation, le conseil, la formation et la sensibilisation aux situations de handicap : dans 5 ans, l'institut aura créé sa 1<sup>ère</sup> plateforme régionale, ainsi qu'un catalogue de formations à destination des professionnels de la petite enfance, du médico-social, du sanitaire et aura réalisé 10 sessions de sensibilisation auprès d'entreprises.

### 15.4 ÉTAPE 4 : LE TEMPS DES OBJECTIFS À 2 ANS

Pour atteindre ces ambitions telles qu'identifiées à l'étape précédente, je suggère l'image d'un escalier d'une trentaine de marche à monter pour passer de la situation actuelle aux ambitions identifiées à 5 ans : **quelles sont les trois premières marches** que vous pouvez monter dès maintenant, ou dans l'année ou les deux années qui viennent, permettant de faire des premiers pas significatifs vers vos ambitions.

#### EXEMPLES

- Pour le centre de formation qui veut devenir référence en Groupe de parole, ce sera, entre autres, d'identifier les collaborateurs volontaires pour cette spécialisation et de faire du benchmarking sur le projet.
- Pour l'entreprise qui veut devenir LA référence sur son métier, ce sera la mise en place d'une direction commerciale export spécifique, un 1<sup>er</sup> ciblage des pays par lesquels

il sera judicieux de commencer, la mise en œuvre d'un partenariat avec la CCI quant au développement export envisagé.

- Pour l'institut travaillant dans le champ du handicap, ce sera écrire le projet de la plateforme régionale, rencontrer les partenaires à impliquer, formaliser une 1<sup>ère</sup> proposition de formation de professionnels du handicap.

## 15.5 ÉTAPE 5 : PLAN D' ACTIONS OPÉRATIONNEL

Une fois les objectifs identifiés, il s'agit de passer à l'action pour bâtir... un plan d'action.

## 15.6 ÉTAPE 6 : REVISITER LES FREINS

À la fin du travail, il est indispensable de revisiter les freins identifiés en début. L'expérience montre que :

- Un tiers des freins disparaissent comme par enchantement : c'était peut-être tout simplement une forme de manifestation de... la « résistance au changement ».
- Un tiers des freins peuvent disparaître assez vite, il suffit de s'y atteler (une décision du responsable de l'équipe, le travail d'un petit groupe pour proposer une piste de réponse à portée de main, etc.).
- Les freins du tiers restant seront de vrais sujets, qu'il faudra inclure dans l'avancée du projet et inscrire avec le temps de travail ad-hoc dans le plan d'action : ce seront souvent des « résistances » au sens psychologique du terme, qui ont eu et ont encore peut-être leur utilité !

### TÉMOIGNAGE

Un institut de formation a transformé de fond en comble son projet pédagogique. En revisitant les freins, l'un des participants ose partager que, tous les lundis matin, la semaine commence par une réunion qui plombe tout le monde. L'équipe prend alors la décision, en accord avec le directeur, de constituer une petite équipe qui va réfléchir à la question. Lors de la rencontre suivante, cette petite équipe propose un nouveau format pour cette réunion du lundi matin, format qui convient à tous (décision par consensus). Trois ans plus tard, ce format est toujours utilisé à chaque début de semaine !

## 15.7 ÉTAPE 7 (FACULTATIVE) : CAPITALISATION MÉTA

On peut aller jusqu'à capitaliser avec la personne, ou avec l'équipe, ce qui a été appris tout au long de la démarche (ce que l'on appelle en coaching « se mettre en posture méta »<sup>xxvii</sup>).

## 15.8 COMMENTAIRE SUR LE PROCESSUS

Il y a bien deux mouvements !

- Le mouvement 1 : passer des valeurs au rêve. Car le rêve doit être impérativement en résonance avec les valeurs de la personne ou du groupe.
- Le mouvement 2 : passer du rêve aux ambitions, puis des ambitions aux objectifs, puis des objectifs au plan d'actions opérationnel.

Ce mouvement 2 n'est possible que si l'on veille aux points d'attention suivants :

- quand il manque une réponse, elle est à rechercher « au-dessus » (si on n'arrive pas à répondre à la question des ambitions, c'est probablement qu'on n'a pas été assez loin sur le sujet du rêve ; si on butte sur les objectifs à court termes, c'est peut-être qu'on n'a pas été assez loin sur les ambitions).
- dans le cas d'une équipe, la nécessaire implication du responsable de l'équipe. « *Pas de coaching d'équipe s'il n'y a pas de coaching du responsable de l'équipe !* » : souvent le responsable de l'équipe est, inconsciemment, le principal frein au changement.

### QUESTIONNEMENT

# 16 LE PLAISIR AU TRAVAIL : SAVOIR LÂCHER PRISE

*Tu as la montre, et moi j'ai le temps,  
avait dit un berger du Mali, il y a vingt ans,  
à un copain photographe qui me l'avait rapporté.*

– Alix de SAINT-ANDRE

Peut-être que ce chapitre est le plus important de tous. J'ai d'ailleurs hésité à le mettre avant. Car, s'il s'agit à la fois de manager son temps et ses priorités et de pré-réserver du temps pour les choses à faire, il ne faut pas oublier la place... du plaisir au travail (et du plaisir dans sa vie de tous les jours) ! Avec au moins deux déclinaisons de ce thème.

## 16.1 AVOIR DU PLAISIR AU TRAVAIL

Êtes-vous heureux de faire ce travail-là ? Bien évidemment, un travail qui vous conviendrait à 100%, ça n'existe pas : il y aura toujours des aspects rebutants ou difficiles ou chronophages ou non motivants. Si ces aspects ne dépassent pas 20%, alors vous êtes probablement bien dans votre travail.

Mais que vous soyez bien ou pas dans votre travail, est-ce que vous respectez les trois priorités évoquées en introduction :

- prendre soin de vous (priorité n° 1),
- prendre soin de votre carrière, de votre avenir, de votre « à venir » (en 2<sup>ème</sup> priorité),
- avant même de prendre soin de vos missions.

Si vous ne savez pas répondre à la 2<sup>ème</sup> priorité, il est peut-être temps de faire l'exercice proposé au chapitre précédent...

## 16.2 ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES ENVIES QUAND ELLES SONT LÀ

Il peut être objecté, par rapport aux suggestions techniques des chapitres précédents, que celles-ci transforment la personne en « machine à gagner du temps », alors qu'il y a des moments où l'on a tout simplement envie de faire quelque chose parce qu'on a l'énergie et/ou l'envie de le faire à ce moment-là ! Et que toutes ces techniques pourraient bien nous couper de cette énergie-là.

La réponse du coach est... de faire du « ET » :

- à la fois faire les choses quand on a envie et l'énergie pour les faire,
- et à la fois veiller à gérer / arbitrer le temps et les priorités.

Gagner du temps pour donner du temps au plaisir de faire... !

L'important est de ne pas se mettre en danger, ni de mettre en danger ses clients, collaborateurs, apprenants, ...

Et donc peut-être tout simplement identifier sa « poire pour la soif » : un temps auquel habituellement on ne touche pas et qu'on peut remettre en cause si on en vient à se mettre en danger par rapport à ses échéances, ses responsabilités.

Réfléchissez-y quelques secondes avant de lire la suite : qu'est-ce qui pourrait constituer votre « poire pour la soif » ? **STOP**

**SUITE** Je partage avec vous mes propres options :

- 2 heures le week-end (alors qu'a priori je ne travaille pas le week-end).
- se lever plus tôt le lendemain du jour où j'ai exagéré, pour faire ce que je n'ai pas pris le temps de faire à temps.
- avoir toujours un temps libre dans la semaine.

### TÉMOIGNAGE

Pour certaines de mes publications (newsletters, livres, journal personnel, ...) ou pour préparer un atelier ou un coaching d'équipe à venir, je constate parfois que, à un moment où je ne suis peut-être pas vraiment disponible, j'ai l'intuition que, toutes affaires cessantes, tout est clair et limpide : c'est le bon moment pour écrire ou poser le scénario, « ça » va sortir d'un trait, je n'aurai pas à corriger ensuite... Un sacré gain de temps... mais qui peut me mettre dans le rouge par rapport à d'autres priorités ! Alors, j'ai ma poire pour la soif : je sais que je peux me lever une ou deux heures plus tôt le lendemain (je suis plutôt du matin) pour récupérer les éventuelles obligations mises de côté. D'ailleurs, je constate que, sachant que j'ai ces poires pour la soif et que cela ne me fait guère plaisir de les « manger », je constate que ces moments de bonne énergie d'écriture m'arrivent plutôt aux bons moments (et non au dernier moment).

### QUESTIONNEMENT

# CONCLUSION

*N'ayez pas peur du bonheur,  
c'est un bon moment à passer.*

– Romain GARY

Vous arrivez à la fin de votre lecture : vous trouverez en complément de cet eBook un questionnaire pour vérifier si vous avez bien intégré l'ensemble des pistes proposées, avec indication des chapitres concernés.

Vous l'aurez compris, il ne s'agit pas de faire monter votre stress ni de vous amener à dire que vous ne faites pas bien mais de regarder en face vos difficultés, les nôtres car nous sommes nombreux à croiser les mêmes, et à poser quelques décisions pour arrêter de subir le temps, et devenir... « Maître du temps », « Maître de votre temps »...

Vous vous apercevrez très vite que :

- Il s'agit à la fois d'une vigilance, et d'un travail à faire et refaire. L'installation de « routines » peut vraiment vous aider : ce qui est routinier nous sollicite beaucoup moins en termes d'énergie. D'où quelques routines suggérées (la liste des courses, le rendez-vous hebdomadaire avec vous-même, la pratique régulière d'une activité physique, etc.) et celles que vous aurez trouvées par vous-même !
- Les pratiques proposées sont aussi une bonne manière de prendre du recul sur ce que vous vivez (ou ne vivez pas), ce que vous faites (ou ne faites pas, sans l'avoir décidé, ou parce que vous avez décidé de dire non, ou de vous dire non !), pour en avoir une vue plus globale !
- Ces pratiques vous permettent aussi... de prendre soin de vous !

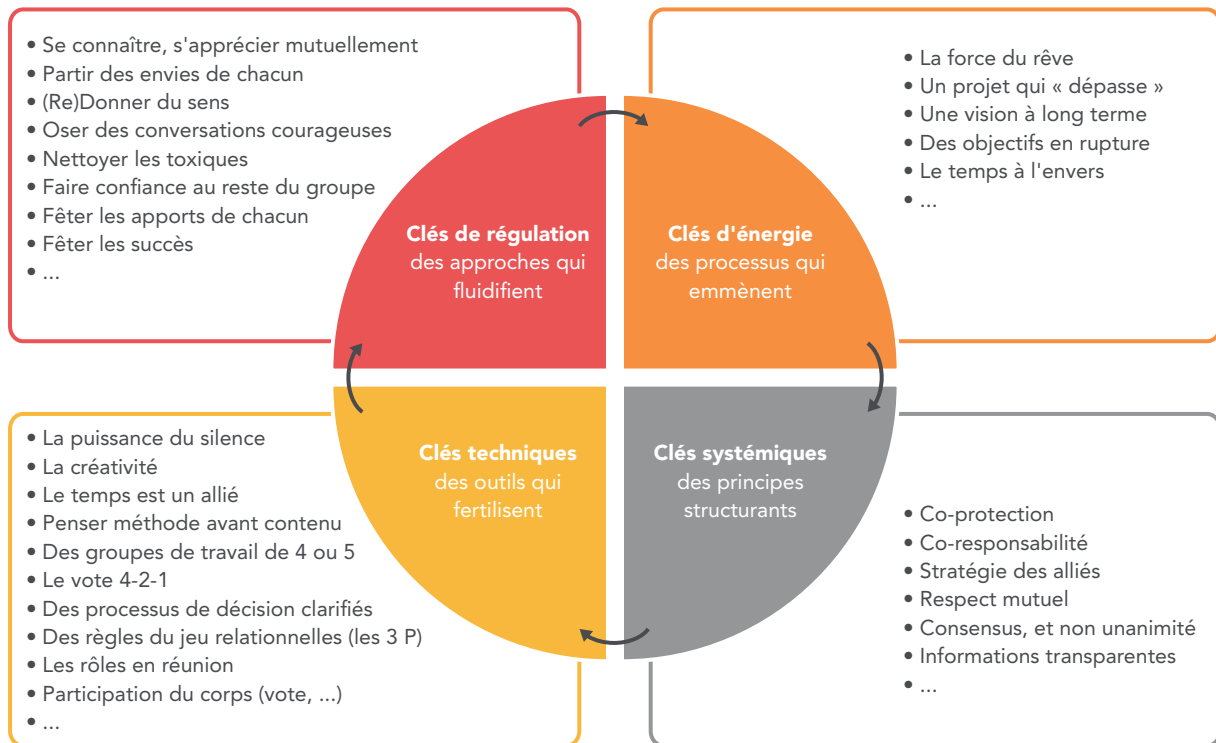
En management (et en coaching de managers), les problématiques rencontrées tournent bien souvent autour de trois thèmes récurrents :

- Le management de soi : vous aurez compris au travers du chemin proposé dans cet ouvrage tout ce qui vous permet de « *(re-)prendre le volant de votre vie !* »
- Le management de la relation : d'un collaborateur, d'un client, de son n+1 (supérieur hiérarchique), de ses actionnaires / de son Conseil d'Administration, etc. Dans ce champ, il y a de nombreux apports issus du coaching et des différents courants du développement personnel (Analyse Transactionnelle, Gestalt, approche systémique, etc.) : place des émotions, place des intuitions, postures, etc. Peut-être cela pourrait-il faire l'objet... d'un deuxième ouvrage ?
- Le management d'équipe : le document en annexe pourrait constituer le sommaire... d'un troisième ouvrage !

Alors, à bientôt peut-être !

# ANNEXE : LA BOUSSOLE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

## Boussole de l'intelligence collective



©Carole SÈVE – Coaching et Mentorat & Robert STAHL – Supervision

# NOTES

<sup>i</sup> Jacques DE PANAFIEU, *Gagner sa vie sans la perdre*, Éditions Belfond – L'âge du Verseau (1991), page 12.

<sup>ii</sup> Tous les prénoms ont été changés.

<sup>iii</sup> Livre déjà cité.

<sup>iv</sup> La notion de feed-back (traduction : rétroaction, action en retour) apparaît dans les approches d'automatismes industriels : on parle alors de « boucles de rétroaction ». Mais l'expression en anglais est plus utilisée. La notion de « feed-forward » (traduction : action anticipative) est mise en avant par le coach et superviseur Alain CARDON, entre autres.

<sup>v</sup> BATESON, BIRDWHISTELL, GOFFMAN, HALL, JACKSON, SCHEFLEN, SIGMAN, WATZLAWICK, *La Nouvelle Communication*, Collection Essais, Éditions du Seuil. L'approche 1 a été développée par Claude SHANNON, l'approche 2 par Norbert WIENER (chercheurs américains).

<sup>vi</sup> Il semble que ce texte soit de Bernard WERBER.

<sup>vii</sup> Ouvrage déjà cité.

<sup>viii</sup> Je dis souvent aux coachs, managers et formateurs que j'accompagne : si vous ne savez plus quoi dire ou faire, reformulez, c'est un « outil » sans danger et cela vous permettra d'identifier si vous êtes au bon endroit !

<sup>ix</sup> Dans la mythologie grecque, les Danaïdes sont condamnées à remplir éternellement des jarres percées.

<sup>x</sup> Nous prenons semble-t-il 6 000 décisions par jour : nous sommes donc dans le jugement tout le temps. Si on ne peut arrêter de juger (ce serait même dangereux pour nous), par contre on peut décider de suspendre certains jugements, en en prenant conscience et en ne leur donnant pas tout pouvoir...

<sup>xi</sup> La règle de l'unanimité est une règle dangereuse car elle donne à chacun le pouvoir de tout bloquer. Elle s'avère également chronophage. La règle du consensus semble bien plus pertinente.

<sup>xii</sup> Ma préférence : l'agenda papier de format de poche (10 x 15) sur 12 mois, que l'on tient au crayon + gomme. Cela permet de faciliter toute modification, tout changement. L'avantage est également qu'on l'a toujours sur soi, et qu'on y a accès immédiatement, sans contorsion avec son téléphone. Enfin il reste accessible même quand le téléphone ne fonctionne plus (batteries à zéro, panne, ...) ! Pour sécuriser l'option « agenda papier » (peur de le perdre ou de se le faire subtiliser), il suffit de le photocopier de temps en temps ou de le photographier avec son téléphone pour les 6 ou 12 prochaines semaines.

<sup>xiii</sup> D'après mes recherches, probablement écrite par G. BUTLER & T. HOPE sous le titre *Managing Your Mind*, New York Oxford City Press (1996)

<sup>xiv</sup> Ike EISENHOWER dirigea le débarquement en Normandie puis fut élu 34ème Président des Etats-Unis ! Cette « matrice » est issue de son analyse des raisons de l'échec d'un premier débarquement, à Dieppe en août 1942 (l'opération Jubilee, où près des trois quarts des 6 000 soldats alliés engagés sont portés disparus, faits prisonniers, ont été blessés ou tués).

<sup>xv</sup> Ancien chef d'entreprise, conférencier, auteur entre autres de *L'entreprise du troisième type*, de *Zéro mépris* et de *Confiance, mode d'emploi*.

<sup>xvi</sup> Pour ceux que cela intéresse, on peut limiter la hauteur d'impression d'un tableau EXCEL, en jouant sur les marges, pour qu'il ne puisse imprimer que deux lignes : la première sera celle qui se répètera à toutes les pages, la deuxième sera... le relevé de présence d'une personne. La manipulation transforme ainsi un tableau EXCEL de 120 lignes en l'impression de... 119 pages, les 119 relevés de présences dont nous avons besoin.



- L'assistante est ensuite revenue vers moi car ma proposition n'envisageait que de mettre des 1 (présent) et des 0 (absent), permettant de faire le calcul du nombre d'heures de présence. Elle me demande « *comment indiquer un motif d'absence, s'il est connu de notre part ?* » Je lui ai tendu un crayon et sa réponse ne s'est pas fait attendre : « *si je comprends bien, vous me suggérer de mettre ce motif en manuscrit ?* » Et elle de compléter : « *et de garder une photocopie des feuilles avec indication manuscrite.* »
- <sup>xvii</sup> « Le principe de Pareto, aussi appelé loi de Pareto, principe des 80-20 ou encore loi des 80-20, est un phénomène empirique constaté dans certains domaines : environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes. » Wikipédia, consulté le 09/05/2019.
- <sup>xviii</sup> La roue de Deming est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan-Do-Check-Act). Son nom vient du statisticien William Edwards DEMING. Ce dernier n'a pas inventé le principe du PDCA, mais il l'a popularisé dans les années 50 en présentant cet outil au Nippon Keidanren (syndicat patronal des entreprises du Japon, à qui l'on prête la mise en œuvre sur le long terme de développement de l'industrie japonaise, en étroite partenariat avec l'État).
- <sup>xix</sup> D'après « *Visages du temps : mener sa journée* », une vidéo de François DELIVRÉ [http://www.dailymotion.com/video/x1m8zh2\\_visages-du-temps-mener-sa-journee-webcam](http://www.dailymotion.com/video/x1m8zh2_visages-du-temps-mener-sa-journee-webcam) On pourra également lire avec profit *Les quatre visages du temps – Manuel du temps de vivre – avec exercices*, par François DELIVRÉ – InterÉditions 2014
- <sup>xx</sup> Cette partie sur le sommeil s'inspire beaucoup du livre *La révolution du sommeil*, de Pierre FLUCHAIRE, Collection « Réponses-santé », Éditions Robert Laffont 1984 (existe également en Poche).
- <sup>xxi</sup> J'ai appliqué cette méthode, récemment, concernant les mails de vœux auxquels je souhaitais répondre, en créant un dossier « Vœux 2019 » : du coup, j'ai arrêté de culpabiliser de ne pas avoir le temps de répondre à toutes ces personnes qui pensaient à moi. Comme je n'ai pas programmé de temps pour y répondre (pour moi c'était du « D »), je constate plusieurs mois après que je n'y ai pas touché, confirmant bien que c'était du « D » !
- <sup>xxii</sup> « Il nous faut décrocher au plus tard à la troisième sonnerie » me disait une commerciale en charge de vendre des ordinateurs portables. Vous pourriez penser que ce n'est pas possible : c'est probablement parce que vous ne vous êtes pas penché sur la question (pour y consacrer... quelques temps) !
- <sup>xxiii</sup> Une bonne partie de ce qui suit s'inspire d'un texte de Daniel GROSJEAN, *Le temps du futur*.
- <sup>xxiv</sup> Schéma extrait de l'article *Le photo-langage, quel langage !*, de Robert STAHL, dans *Gestalt n° 39 : Formes de langage*, Revue de la Société Française de Gestalt, 2ème trimestre 2011. Article téléchargeable gratuitement sur <https://www.cairn.info/revue-gestalt-2011-1-page-142.htm#>.
- <sup>xxv</sup> Cf. l'article *Le Photo-langage, quel langage !* déjà cité.
- <sup>xxvi</sup> Il s'agit de l'IST Vendée, que j'ai dirigé pendant 11 ans, devenue depuis ICAM Vendée : une école d'ingénieurs par la Formation Continue et l'Apprentissage ! Ce fut très concrètement mon premier « coaching d'équipe », avant que je me destine à ce métier de coach (et plus particulièrement de coach d'équipes).
- <sup>xxvii</sup> Métacommuniquer revient à prendre du recul par rapport au contenu des échanges et à identifier les processus qui se sont avérés pertinents (et ceux qui se sont avérés contreproductifs).